



SONAE RELATO FINANCEIRO '16

**RELATÓRIO DO
GOVERNO
DA SOCIEDADE**



IMPROVING LIFE



ÍNDICE

PARTE I

Informação obrigatória sobre a Estrutura Acionista, Organização e Governo da Sociedade

A. Estrutura Acionista	10
I - Estrutura do Capital Social	10
1. Estrutura do Capital Social	10
2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações	10
3. Ações Próprias – número, percentagem de capital social correspondente e percentagem de direitos de voto a que corresponderiam as ações próprias	10
4. Impacto da alteração de controlo acionista da Sonae em acordos significativos	10
5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo.....	11
6. Acordos parassociais.....	11
II - Participações sociais e obrigações detidas	11
7. Participações Qualificadas	11
8. Número de ações e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, apresentada nos termos do n.º 5 do art.º 447.º do Código das Sociedades Comerciais	12
9. Competência do Conselho de Administração em sede de aumentos de capital	14
10. Relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade.....	14
B. Órgãos Sociais e Comissões	14
I - Assembleia Geral	14
11. Identificação e Mandato dos membros da Mesa da Assembleia Geral	15
12. Restrições em matéria de direito de voto	15
12.1 Limitações ao exercício do voto dependente da titularidade de um número ou percentagem de ações	15
12.2 Representação	15
12.3 Voto por correspondência	16
12.4 Voto eletrónico	16
13. Percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único acionista ou por acionistas que com aquele se encontrem em alguma das relações do n.º 1 do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários	16
14. Quórum Deliberativo	17
II - Administração e supervisão	17
15. Identificação do modelo de governo adotado	17
16. Regras estatutárias de designação e de substituição dos administradores	17
17. Composição do Conselho de Administração	18
18. Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração	19

19. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho de Administração	20
20. Relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, de membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada	20
21. Repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da Sociedade, incluindo delegação de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da Sociedade.....	21
22. Regulamento de funcionamento do Conselho de Administração.....	31
23. Número de reuniões e grau de assiduidade dos membros do Conselho de Administração.....	31
24. Órgãos da Sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos	32
25. Critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos	32
26. Disponibilidade dos membros do Conselho de Administração	32
27. Identificação das Comissões criadas pelo Conselho de Administração	33
27.1 Delegação de competências na Comissão Executiva.....	33
28. Composição da Comissão Executiva	33
28.1 Funcionamento da Comissão Executiva	34
29. Comissões e Assessorias do Conselho de Administração.....	35
29.1 Síntese da Atividade desenvolvida pelas Comissões criadas pelo Conselho de Administração	42
III - Fiscalização	43
30. Identificação do órgão de fiscalização	43
31. Composição.....	43
32. Independência	44
33. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho Fiscal	44
34. Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal	44
35. Reuniões do Conselho Fiscal.....	44
36. Disponibilidade dos membros do Conselho Fiscal.....	45
37. Intervenção do Conselho Fiscal na contratação de serviços adicionais ao Auditor Externo.....	45
38. Outras funções dos membros dos órgãos de fiscalização	46
38.1 Conselho Fiscal.....	46
38.2 Revisor Oficial de Contas	48
IV - Revisor Oficial de Contas	49
39. Identificação	49
40. Permanência de Funções	49
41. Outros serviços prestados à Sociedade	50
V - Auditor Externo	50
42. Identificação	50
43. Permanência de Funções	50
44. Política e Periodicidade da Rotação do Auditor Externo	50
45. Órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo.....	51
46. Trabalhos adicionais, distintos dos de auditoria, realizados pelo Auditor Externo e respetivo procedimento de contratação	51
47. Remuneração paga ao Auditor Externo.....	52

C. Organização Interna	53
I - Estatutos	53
48. Regras aplicáveis às alterações estatutárias.....	53
II - Comunicação de Irregularidades	53
49. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades.....	53
III - Controlo Interno e Gestão de Riscos	53
50. Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno	53
51. Relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos da Sociedade	54
52. Outras áreas funcionais com competências no controlo de risco.....	54
53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos	54
54. Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos	63
55. Descrição dos principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos relativamente ao processo de elaboração e divulgação de informação financeira	66
IV - Apoio ao Investidor	68
56. Serviço responsável pelo Apoio ao Investidor.....	68
57. Representante para as Relações com o Mercado	70
58. Pedidos de informação	70
V - Sítio de internet.....	70
59. Endereço	70
60. Local onde se encontra a informação mencionada no art.º 171.º do Código das Sociedades Comerciais	70
61. Local onde se encontram divulgados os estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões.....	70
62. Local onde se disponibiliza informação sobre a identidade dos órgãos sociais, do representante para as relações com o mercado, do Gabinete de Apoio ao Investidor, funções e meios de acesso	70
63. Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas e o calendário dos eventos societários.....	71
64. Local onde são divulgados a convocatória da Assembleia Geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada	71
65. Local onde é disponibilizado o acervo histórico com as deliberações tomadas nas assembleias gerais da Sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes	71
D. Remunerações	71
I - Competência para a determinação	71
66. Competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais, dos membros da comissão executiva e dos dirigentes da Sociedade.....	71
II - Comissão de remunerações.....	71
67. Composição da comissão de remunerações e identificação das pessoas singulares e coletivas contratadas para lhe prestar apoio e declaração sobre a independência de cada um dos membros assessores	71

68. Conhecimentos e experiência dos membros da comissão de remunerações em matéria da política de remunerações.....	72
III - Estrutura das Remunerações.....	72
69. Descrição da Política de Remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho	72
69.1 Princípios.....	72
69.2 Competitividade da política remuneratória	75
69.3 Controlo dos Riscos relativos a remunerações.....	75
69.4 Procedimento de aprovação da política remuneratória	76
70. Estruturação da Remuneração dos Administradores.....	77
70.1 Administradores Executivos	77
70.2 Administradores Não Executivos	78
71. Componente Variável da remuneração dos Administradores Executivos	78
72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração.....	79
73. Critérios de atribuição e manutenção da remuneração variável em ações.....	79
74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções	81
75. Principais parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários	81
76. Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores, aprovados em assembleia geral	81
IV - Divulgação das Remunerações.....	82
77. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros do Conselho de Administração da Sociedade pagos pela Sociedade	82
78. Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum	83
79. Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios.....	84
80. Indemnizações pagas ou devidas a ex-Administradores Executivos por cessação de funções.....	84
81. Remuneração do Conselho Fiscal	84
82. Remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral	85
V - Acordos com Implicações Remuneratórias	85
83. Limitações contratuais previstas para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração.....	85
84. Referência à existência e descrição de acordos entre a Sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação do vínculo jurídico em caso de mudança de controlo da Sociedade	85
VI - Planos de Atribuição de Ações ou Opções sobre Ações (“stock options”)	86
85. Identificação do plano e destinatários	86
86. Caracterização do Plano	86
87. Direitos de opção atribuídos para aquisição de ações (“stock options”) de que sejam beneficiários colaboradores e trabalhadores da empresa.....	87
88. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital.....	87
E. Transações com Partes Relacionadas	87

I - Mecanismos e procedimentos de controlo	87
89. Mecanismos de controlo de transações com partes relacionadas	87
90. Indicação das transações sujeitas a controlo em 2016	88
91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos de avaliação prévia dos negócios a realizar entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do CVM.....	88
II - Elementos relativos aos negócios.....	88
92. Informação sobre negócios com partes relacionadas	88

PARTE II

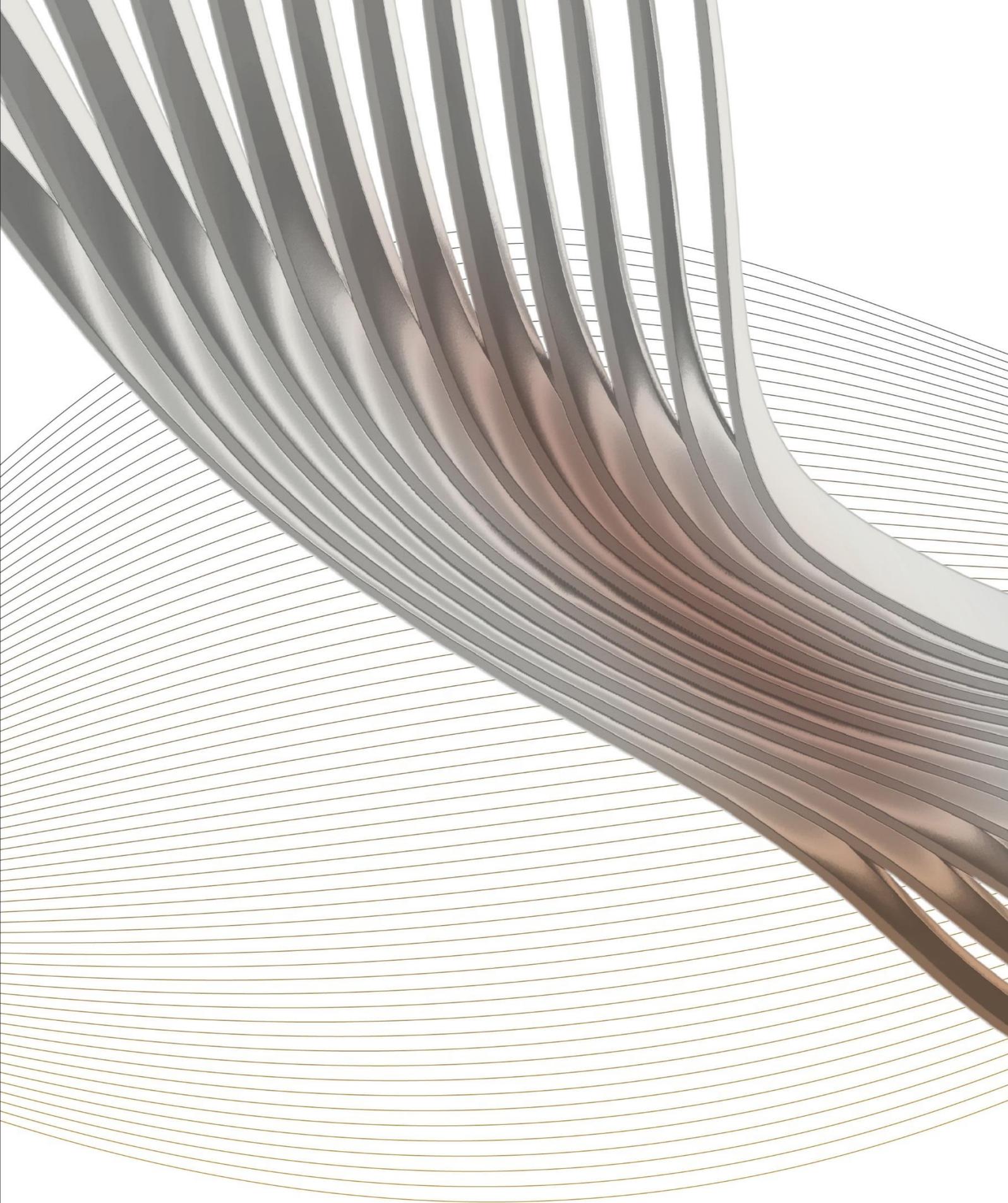
Avaliação do Governo Societário

1. Identificação do Código de Governo das Sociedades adotado.....	91
2. Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adotado.....	91
I - Votação e controlo da Sociedade	91
II - Supervisão, administração e fiscalização.....	93
III - Remunerações	99
IV - Auditoria	101
V - Conflitos de interesses e transações com partes relacionadas.....	102
VI - Informação.....	102

Anexo I

Curriculum Vitae

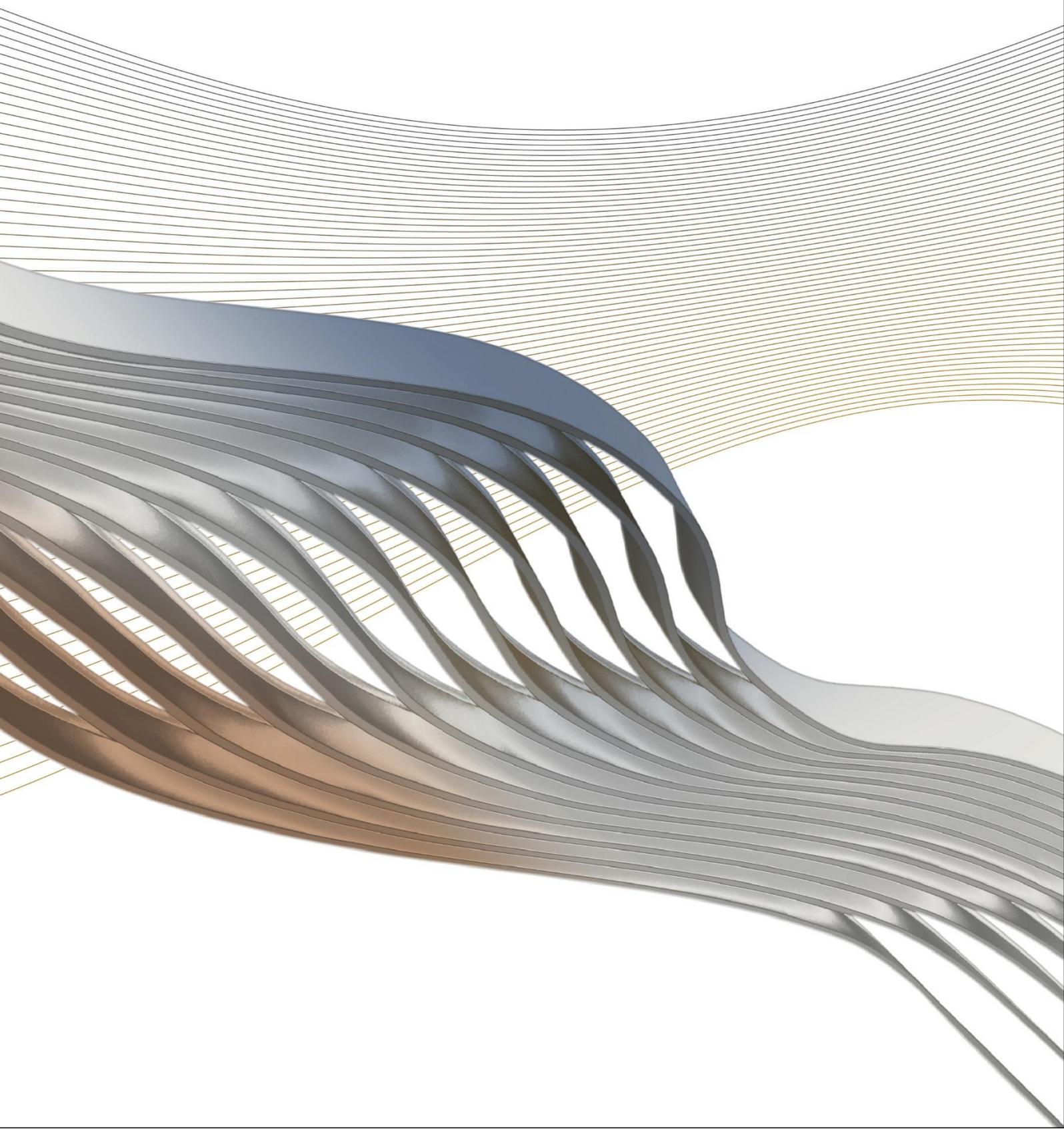
1 - Conselho de Administração	107
2 - Conselho Fiscal.....	121



SONAE

PARTE I

**INFORMAÇÃO OBRIGATÓRIA SOBRE A
ESTRUTURA ACIONISTA, ORGANIZAÇÃO
E GOVERNO DA SOCIEDADE**



A. Estrutura Acionista

I - Estrutura do Capital Social

1. Estrutura do Capital Social

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

A distribuição do capital e respetivos direitos de voto pelos acionistas titulares de participações qualificadas encontra-se discriminada no ponto II.7.

A totalidade das ações representativas do capital social está admitida à negociação no mercado regulamentado Euronext Lisbon.

2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações

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

3. Ações Próprias – número, percentagem de capital social correspondente e percentagem de direitos de voto a que corresponderiam as ações próprias

A 31 de dezembro de 2016, a Sociedade não detinha, direta ou indiretamente, qualquer percentagem de ações próprias representativas do seu capital.

4. Impacto da alteração de controlo acionista da Sonae em acordos significativos

Não existem acordos celebrados pela Sociedade que contenham cláusulas com o objetivo de constituírem medidas defensivas à alteração do seu controlo acionista, nem que cessem em caso de mudança de controlo da Sociedade na sequência de uma oferta pública de aquisição.

A maioria do capital social da Sociedade é imputada a um único acionista.

O acordo parassocial celebrado entre a Sociedade 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 Sociedade, mas apenas na situação particular e exclusiva de o controlo deixar de ser atribuído, direta ou indiretamente, ao seu atual acionista de referência ou a algum dos seus familiares.

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

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

5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo

Não foram adotadas quaisquer medidas defensivas.

6. Acordos parassociais

Desconhece-se a existência de quaisquer acordos parassociais tendo por objeto a Sociedade.

II - Participações sociais e obrigações detidas

7. Participações Qualificadas

As participações qualificadas no capital da Sociedade, refletidas a 31 de dezembro de 2016, de acordo com as notificações recebidas pela Sociedade, por referência ao art.º 16.º do Código dos Valores Mobiliários, bem como a percentagem de capital e de votos imputáveis e a fonte e causas da imputação, são as seguintes:

Participações Qualificadas

Acionistas que detêm participação qualificada igual ou superior a 2% do capital social da Sonae - SGPS, SA, com indicação do número de ações detidas e percentagem de direitos de voto correspondentes, calculados nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários, em cumprimento do artigo 8.º n.º 1, al. b), do Regulamento da CMVM n.º 05/2008:

Acionista	Nº de ações	% Capital social e direitos de voto*	% Direitos de voto passíveis de exercício**
Efanor Investimentos, SGPS, SA (I)			
Diretamente	200.100.000	10,0050%	10,0050%
Através da Pareuro, BV (sociedade dominada pela Efanor Investimentos, SGPS, SA)	849.533.095	42,4767%	42,4767%
Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	14.901	0,0007%	0,0007%
Através de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	319.150	0,0160%	0,0160%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Sonae - SGPS, SA e da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	805.730	0,0403%	0,0403%
Através da Migracom, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, SA, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	2.464.337	0,1232%	0,1232%
Através da Linhacom, SGPS, SA (sociedade dominada pela administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA, Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	439.314	0,0220%	0,0220%

Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, SA	1 053.676.527	52,6838%	52,6838%
Banco BPI, SA	132.851.868	6,6426%	6,6426%
Banco Português de Investimento, SA	365.199	0,0183%	0,0183%
Fundos de Pensões do Banco BPI	40.071.372	2,0036%	2,0036%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4.751.416	0,2376%	0,2376%
Total imputável ao Banco BPI, SA (II)	178.039.855	8,9020%	8,9020%
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,4925%
Total imputável à Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,4925%

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade até 31 de dezembro de 2016.

*Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto, nos termos da alínea b) do nº3 do artigo 16º do Código dos Valores Mobiliários.

**Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto cujo exercício não está suspenso.

(I) Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da alínea b) do nº 1 do artigo 20º e do nº 1 do artigo 21º, ambos do Código dos Valores Mobiliários, o "ultimate beneficial owner", porquanto domina a Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez, domina integralmente a Pareuro BV.

(II) total dos direitos de voto imputáveis ao Banco BPI, SA, nos termos do artigo 20º do Código dos Valores Mobiliários.

Esta matéria encontra-se igualmente tratada no Relatório Anual de Gestão.

A informação atualizada sobre participações qualificadas está acessível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/estrutura-acionista/>.

8. Número de ações e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, apresentada nos termos do n.º 5 do art.º 447.º do Código das Sociedades Comerciais

Esta informação encontra-se disponibilizada em Anexo ao Relatório de Gestão, nos termos seguintes:

Artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais e Artigo 14.º nº 7 do Regulamento da CMVM n.º 05/2008

Divulgação do número de ações e outros valores mobiliários emitidos pela Sociedade que sejam detidos por membros dos órgãos de administração e de fiscalização ou por dirigentes, bem como por pessoas com estes estreitamente relacionadas nos termos do artigo 248º B do Código dos Valores Mobiliários, e descritivo das transações efetuadas sobre os referidos valores mobiliários no decurso do exercício em análise:

	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2016	Saldo em 31.12.2016
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade		
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**)						
(***) (a)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Minoritário	
Migracom, SA (4)					Dominante	
Sonae - SGPS, SA (3)						805.730
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração	29/03/2016	805.730	0,051			
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*)						
Sonae - SGPS, SA (3)						214.248
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração	29/03/2016	664.248	0,051			
Venda	20/12/2016			450.000	0,882	
Enxomil – Consultoria e Gestão, SA (10) (b)					Dominante	
Enxomil – Sociedade Imobiliária, SA (11)					Dominante	
Belmiro Mendes de Azevedo (**)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Dominante	
Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (**)						
Sonae - SGPS, SA (3)						14.901
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (**)						
(***)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Minoritário	
Sonae - SGPS, SA (3)						319.150
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração	29/03/2016	114.472	0,051			
Linhacom, SGPS, SA (6)					Dominante	

	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2016	Saldo em 31.12.2016
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade		
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA						
Sonae - SGPS, SA (3)						200.100.000
Pareuro, BV (2)					Dominante	
(2) Pareuro, BV						
Sonae - SGPS, SA (3)						849.533.095
(3) Sonae, SGPS, SA						
Sonae Investments, BV (7)					Dominante	
Sontel, BV (8)					Dominante	
Sonaecom, SGPS, SA (9)					Dominante	
(4) Migracom, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						2.464.337
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)					Minoritária	
(5) Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA						
Sonae - SGPS, SA (3)						4.105.280

(6) Linhacom, SGPS, SA				
Sonae - SGPS, SA (3)				439.314
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)				Minoritária
(7) Sonae Investments BV				
Sontel BV (8)				Dominante
(8) Sontel BV				
Sonaecom, SGPS, SA (9)				Dominante
(9) Sonaecom SGPS, SA				
Sonae - SGPS, SA (ações próprias)				0
Venda	31/03/2016		137.859	1,064
(10) Enxomil – Consultoria e Gestão, SA (b)				
Sonae - SGPS, SA (3)				2.021.855
(11) Enxomil – Sociedade Imobiliária, SA				
Sonae - SGPS, SA (3)				450.000
Compra	20/12/2016	450.000	0,882	
(*) administrador da Sociedade				
(**) administrador da Efanor Investimentos SGPS, SA (sociedade direta e indiretamente dominante) (1)				
(***) administrador da sociedade Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)				
(a) Deixaram de ser imputadas ações anteriormente detidas por familiar em virtude de ter cessado o fundamento legal de imputação decorrente do artigo 248.º-B, n.º4, alínea a) do Código dos Valores Mobiliários.				
(b) Anteriormente denominada Enxomil, SGPS, SA				

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

A competência atribuída pelos Estatutos ao Conselho de Administração para aumentar o capital da Sociedade cessou a sua vigência em abril de 2011, pelo que, a partir daquela data, tal competência pertence exclusivamente à Assembleia Geral de Acionistas.

10. Relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade

Não existem relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas notificadas à Sociedade, e esta última.

Sem prejuízo, o Banco BPI, SA mantém com a Sociedade relações comerciais no âmbito do exercício da respetiva atividade, em condições de mercado e a par de outras instituições financeiras nacionais e internacionais.

B. Órgãos Sociais e Comissões

I - Assembleia Geral

a) Composição da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas

11. Identificação e Mandato dos membros da Mesa da Assembleia Geral

As Assembleias Gerais de Acionistas são conduzidas pela Mesa da Assembleia Geral cujos membros são eleitos pelos Acionistas para um mandato de quatro anos coincidente com o mandato dos demais órgãos sociais.

Os membros que integraram a Mesa da Assembleia Geral no mandato 2011-2014 - correspondente ao seu segundo mandato naquelas funções, já que foram eleitos em primeiro mandato para o período 2007-2010 - foram, pela segunda vez reeleitos, para o corrente mandato de 2015-2018 por deliberação da Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2015.

Mesa da Assembleia Geral de Acionistas

Manuel Cavaleiro Brandão, Presidente

Maria da Conceição Cabaços, Secretária

b) Exercício do direito de voto

12. Restrições em matéria de direito de voto

12.1 Limitações ao exercício do voto dependente da titularidade de um número ou percentagem de ações

O capital social da Sociedade é representado, na sua totalidade, por uma única categoria de ações, ordinárias, correspondendo a cada ação um voto e não existindo quaisquer limitações estatutárias ao exercício do direito de voto. O bloqueio das ações não é condição de participação na Assembleia Geral, sendo a “Data de Registo” o momento relevante para a comprovação da qualidade de acionista e para o exercício dos correspondentes direitos de participação e votação em Assembleia Geral, em conformidade com o disposto no número 1 do artigo 23.º-C do Código dos Valores Mobiliários. A “Data de Registo” é também o momento temporal relevante para a participação e votação dos acionistas que a título profissional detenham ações em nome próprio mas por conta de clientes.

12.2 Representação

O direito de voto por representação e o seu modo de exercício encontram-se descritos nas respetivas convocatórias das Assembleias Gerais, em observância da lei e dos Estatutos.

Os acionistas podem fazer-se representar na Assembleia Geral mediante documento de representação escrito, dirigido e entregue ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral até ao início dos trabalhos, indicando o nome, o domicílio do representante e a data da reunião da Assembleia Geral, podendo para o efeito ser utilizado o endereço de correio eletrónico disponibilizado pela Sociedade.

Um acionista pode nomear diferentes representantes relativamente às ações detidas em diferentes contas de valores mobiliários, sem prejuízo do princípio da unidade de voto, nos termos do artigo 385.º do Código das Sociedades Comerciais, e da votação em sentido diverso permitida aos acionistas que a título profissional detenham ações em nome próprio mas por conta dos clientes.

Dentro dos prazos legais estabelecidos, a Sociedade disponibiliza informação adequada para que os acionistas 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, todos disponíveis na página da internet da Sociedade (<http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>).

12.3 Voto por correspondência

Os acionistas podem votar por correspondência em todas as matérias sujeitas à apreciação da Assembleia Geral. Sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade acionista, serão considerados os votos por correspondência recebidos na sede da Sociedade, por meio de carta registada com aviso de receção dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou por via eletrónica, com pelo menos três dias úteis 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 ações, ou pelo seu representante legal, devendo o acionista, se pessoa singular, acompanhar a declaração de cópia autenticada do seu bilhete de identidade ou de passaporte e, se pessoa coletiva, ser a assinatura reconhecida com menção da qualidade e poderes para o ato. No caso da declaração de voto ser enviada por via eletrónica, deverá a mesma obedecer aos requisitos determinados pelo Presidente da Mesa na convocatória da respetiva 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.

12.4 Voto eletrónico

O voto eletrónico encontra-se disponível e a sua forma de exercício é definida na convocatória da Assembleia Geral, sendo disponibilizado, em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>, um formulário destinado à solicitação dos elementos técnicos necessários para o seu exercício.

13. Percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único acionista ou por acionistas que com aquele se encontrem em alguma das relações do n.º 1 do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários

Não existe qualquer limitação estatutária ao exercício do direito de voto.

14. Quórum Deliberativo

Nos termos estatutários, a Assembleia Geral só pode funcionar numa primeira convocatória se estiverem presentes ou representados acionistas que detenham mais de 50% do capital social.

Em segunda convocatória, a Assembleia Geral pode deliberar independentemente do número de acionistas presentes e do capital social que representem.

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

II - Administração e supervisão

a) Composição

15. Identificação do modelo de governo adotado

A Sociedade adota um modelo de governo monista, cuja estrutura de administração é atribuída ao Conselho de Administração, e a estrutura de fiscalização é composta pelo Conselho Fiscal e pelo Revisor Oficial de Contas.

O Conselho de Administração é o órgão responsável por gerir os negócios da Sociedade, praticar todos os atos de administração relativos ao objeto social, determinar a orientação estratégica da Sociedade e proceder à designação e supervisão da atuação da Comissão Executiva e das comissões especializadas por ele constituídas.

O Conselho de Administração considera que o modelo de governo adotado se demonstra adequado ao exercício das competências de cada um dos órgãos sociais, assegurando, de forma equilibrada, quer a sua independência, quer o funcionamento do respetivo interface. Adicionalmente, as comissões especializadas, adstritas a matérias de grande relevância, maximizam a qualidade da performance do órgão de administração, reforçando a qualidade do seu processo decisório.

16. Regras estatutárias de designação e de substituição dos administradores

Os administradores, nos termos da lei e dos Estatutos, são eleitos para integrar o Conselho de Administração nos termos da proposta aprovada em Assembleia Geral.

Nos termos estatutários admite-se que um administrador possa ser eleito individualmente se existirem propostas subscritas por acionistas que possuam, isoladamente ou em conjunto com outros acionistas, ações representativas de entre dez a vinte por cento do capital social. O mesmo acionista 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 acionistas ou grupos de acionistas, a votação incidirá sobre o conjunto das listas.

Os Estatutos estabelecem, em conformidade com a lei, que em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer administrador, que não o administrador eleito ao abrigo da regra das minorias (caso em que se procederá a nova eleição), o Conselho de Administração providenciará a sua substituição por via de cooptação, ficando esta designação sujeita a ratificação pelos acionistas na Assembleia Geral seguinte.

No âmbito do exercício do poder de cooptação do Conselho de Administração, a Comissão de Nomeação e Remunerações é responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de administrador com o perfil adequado ao exercício das funções de administração.

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.

Compete ao Conselho de Administração designar o seu Presidente.

Na Assembleia Geral Extraordinária de 16 de dezembro de 2015 foi aprovada a Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Órgãos de Administração e de Fiscalização, nos termos e para os efeitos dos artigos 30º a 32º do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF), a qual se manterá em vigor enquanto a Sociedade estiver abrangida pela aplicação dos referidos preceitos legais em virtude de deter indiretamente participações que lhe conferem a maioria dos direitos de voto da sociedade financeira Sonaest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, S.A.

A referida política está disponível no endereço eletrónico da Sociedade <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> constituindo a proposta número dois, apresentada e aprovada na Assembleia Geral Extraordinária de Acionistas de 16 de dezembro de 2015.

17. Composição do Conselho de Administração

Nos termos estatutários, 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 pelos acionistas em Assembleia Geral de Acionistas, tendo o Presidente do Conselho de Administração voto de qualidade.

Ao longo do exercício de 2016, a composição do Conselho de Administração foi a seguinte:

Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

José Manuel Neves Adelino

Andrew Eustace Clavering Campbell

Christine Cross

Tsega Gebreyes
 Marcelo Faria de Lima
 Dag Johan Skattum
 Margaret Lorraine Trainer

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

Histórico de Nomeação do Conselho de Administração	Primeira nomeação	Fim do presente mandato
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2018
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2000	2018
José Manuel Neves Adelino	2007	2018
Andrew Eustace Clavering Campbell	2015	2018
Christine Cross	2009	2018
Tsega Gebreyes	2015	2018
Marcelo Faria de Lima	2015	2018
Dag Johan Skattum	2015	2018
Margaret Lorraine Trainer	2015	2018

18. Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração

Conselho de Administração	
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente do Conselho de Administração e Co-Presidente da Comissão Executiva
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Co-Presidente da Comissão Executiva
José Manuel Neves Adelino	Administrador Não Executivo Sénior Independente
Andrew Eustace Clavering Campbell	Não Executivo Independente
Christine Cross	Não Executivo Independente
Tsega Gebreyes	Não Executivo Independente
Marcelo Faria de Lima	Não Executivo Independente
Dag Johan Skattum	Não Executivo Independente
Margaret Lorraine Trainer	Não Executivo Independente

A composição do Conselho de Administração respeita um equilíbrio entre o número de Administradores Executivos e não executivos. Todos os sete administradores não executivos que atualmente integram o

Conselho de Administração são independentes, de acordo com o critério da independência estabelecido no ponto 18.1 do Anexo I do Regulamento nº 4/2013 da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e da Recomendação II.1.7 do Código de Governo das Sociedades da CMVM (2013).

Dado que o Presidente do Conselho de Administração exerce também funções executivas, ao abrigo do disposto no n.º 2.º do art.º 1.º e do art.º 13.º do Regulamento do Conselho de Administração (disponível na página de Internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>), o administrador José Manuel Neves Adelino foi nomeado Administrador Não Executivo Sénior Independente por deliberação do Conselho de Administração do dia 4 de maio de 2015. Nessa qualidade, compete a este administrador:

- coordenar, de acordo com as melhores práticas de governo societário, o exercício das funções dos administradores não executivos, quer no seio do Conselho de Administração, quer nas comissões especializadas deste órgão de que fazem parte, garantindo-se, assim, condições reforçadas para o exercício das competências destes administradores, de forma independente e informada;
- assegurar a existência recorrente do fluxo de informação inerente ao exercício das funções legais e estatutárias dos demais administradores não executivos, através da adoção e cumprimento tempestivo de procedimentos transparentes de partilha de informação por parte da Comissão Executiva;
- zelar pela observância de um procedimento de divulgação atempada da informação necessária ao exercício das competências legais e estatutárias dos restantes órgãos sociais e comissões, garantindo a disponibilização das convocatórias, atas e documentação de suporte às decisões tomadas;
- zelar pelo prosseguimento da missão da Comissão de Ética, da qual o Administrador Não Executivo Sénior Independente é, também, Presidente.

19. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho de Administração

Os elementos curriculares dos administradores encontram-se no Anexo I a este Relatório.

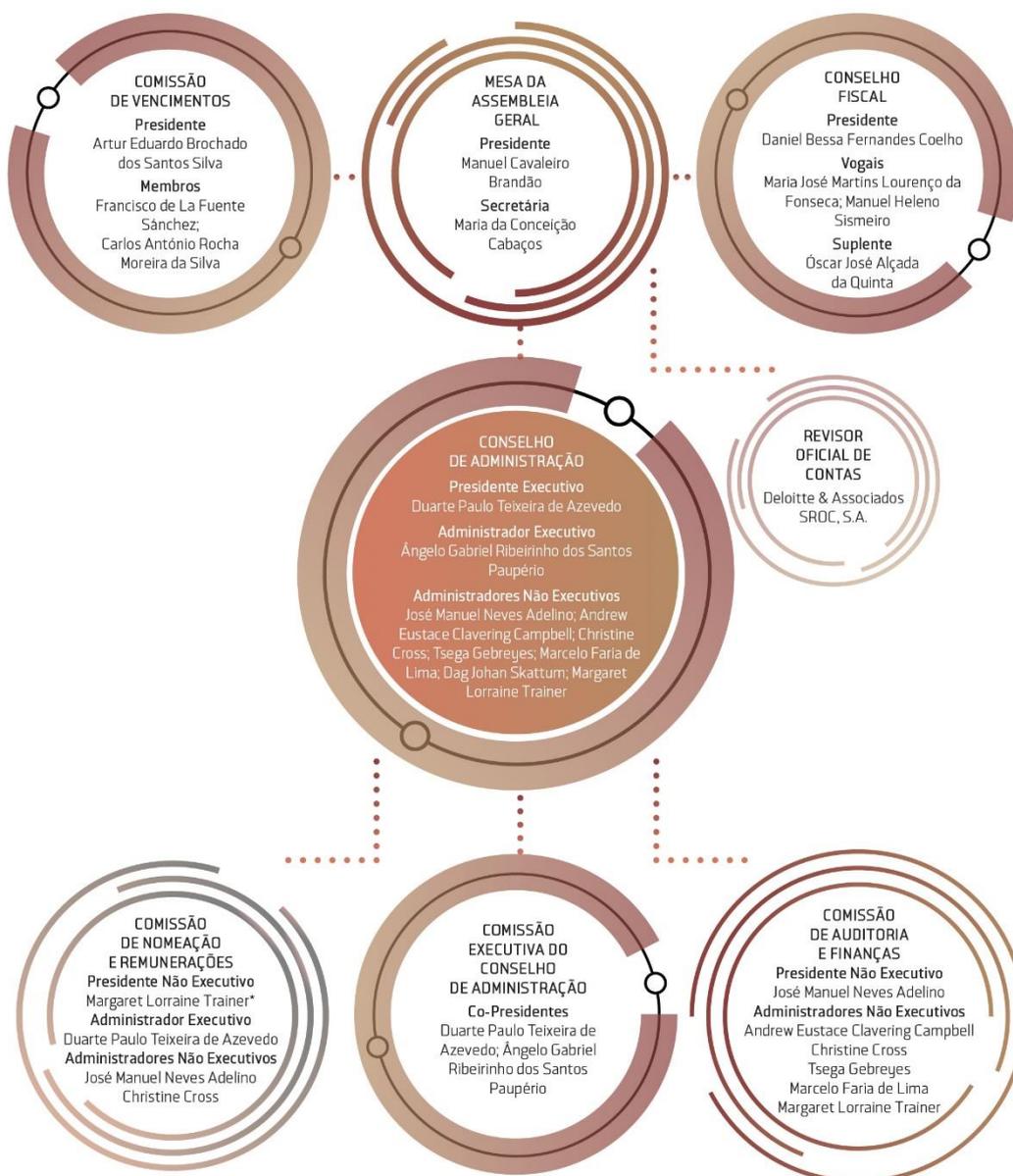
20. Relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, de membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada

O Presidente do Conselho de Administração que é também Co-Presidente da Comissão Executiva, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, é acionista e membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA, pessoa coletiva a quem é imputado o controlo da maioria dos direitos de voto nesta Sociedade, e filho de Belmiro Mendes de Azevedo, pessoa singular a quem é, por sua vez, indiretamente imputado o domínio da referida sociedade Efanor Investimentos, SGPS, SA.

Tanto quanto é do conhecimento da Sociedade, não existem quaisquer outras relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, entre acionistas titulares de participações qualificadas superiores a 2% dos direitos de voto e os membros do Conselho de Administração.

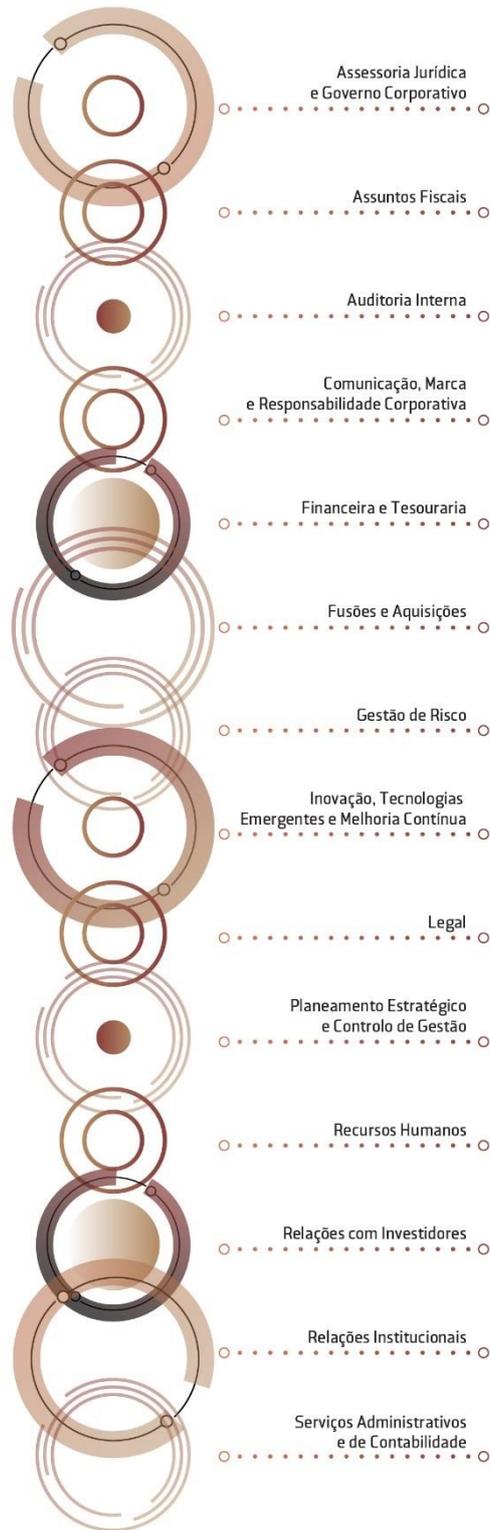
21. Repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da Sociedade, incluindo delegação de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da Sociedade

As competências são repartidas entre os vários órgãos sociais nos termos que se descrevem:



*Nota: Margaret Lorraine Trainer foi designada Presidente desta Comissão por deliberação do Conselho de Administração de 18 de novembro de 2016

A estrutura corporativa é assessorada pelas seguintes direções funcionais:



Direção de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo

Principais responsabilidades:

- (i) Apoio legal à atividade da Sonae;
- (ii) Relação com a Euronext Lisbon, com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e com os acionistas, a respeito de assuntos legais;
- (iii) Gestão legal da política do Governo das Sociedades e monitorização do cumprimento das melhores práticas neste domínio;
- (iv) Coordenação e partilha de conhecimentos legais de modo a alinhar posições da Sociedade com as de outros negócios da Sonae.

Direção de Assuntos Fiscais

Principais responsabilidades:

- (i) Desenvolvimento, formação e partilha de competências fiscais;
- (ii) Colaboração na definição da estratégia e dos objetivos de natureza fiscal, nomeadamente no apoio à internacionalização dos negócios;
- (iii) Consultoria nas atividades de Fusões e Aquisições bem como às operações de reestruturação;
- (iv) Relações Institucionais, nomeadamente na gestão proativa das matérias fiscais inerentes aos negócios;
- (v) Otimização da eficiência fiscal, nomeadamente:
 - a. Controlo e monitorização dos procedimentos fiscais dos negócios;
 - b. Garantia do cumprimento das obrigações fiscais por parte dos negócios;
 - c. Controlo de todos os grupos fiscais existentes;
- (vi) Gestão dos dossiers de preços de transferência;
- (vii) Monitorização de todos os processos de litigação contra a Administração Fiscal;
- (viii) Consultoria Fiscal aos negócios, através do estudo das diversificadas matérias de âmbito fiscal.

Direção de Auditoria Interna

Principais responsabilidades:

- (i) Execução de auditorias aos processos mais relevantes dos negócios, auditorias de segurança alimentar e auditorias aos sistemas de informação do Centro Corporativo e dos Negócios de Retalho, Centros Comerciais, Gestão de Investimentos e Financial Services da Sonae;
- (ii) Apoio operacional à Comissão de Coordenação de Auditoria da Sonae.

Direção de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão da imagem institucional da Sonae e da sua marca;
- (ii) Gestão da Comunicação externa, nomeadamente gestão da presença online e relação com os Media - Coordenação de mensagens e linhas de comunicação, bem como gestão de crise;
- (iii) Gestão da Comunicação Interna da Sonae;
- (iv) Gestão da área de responsabilidade corporativa, nomeadamente elaboração da estratégia de sustentabilidade, desenvolvimento de ações de voluntariado e gestão das relações de patrocínio.

Direção Financeira e de Tesouraria

Principais responsabilidades:

- (i) Otimização da função financeira da Sociedade e dos negócios de retalho, através da proposta, implementação e controlo de políticas de risco adequadas;
- (ii) Condução de todas as operações de financiamento da Sociedade e dos negócios de retalho;
- (iii) Negociação e contratação de produtos e serviços bancários para a Sociedade e para os negócios de retalho;
- (iv) Gestão de tesouraria e de meios de recebimento da Sociedade e dos negócios de retalho;
- (v) Gestão dos diversos riscos financeiros da Sociedade e dos negócios de retalho;
- (vi) Elaboração de políticas de risco de crédito adequadas às características dos diversos negócios da Sonae;
- (vii) Apoio às diferentes áreas funcionais na alocação de capitais e gestão de riscos financeiros;

- (viii) Apoio nas operações de fusões, aquisições e desinvestimento;
- (ix) Apoio aos negócios da Sonae na execução de transações em mercados monetários, de taxa de juro ou cambiais;
- (x) Apoio à Comissão de Finanças e Tesouraria da Sonae;
- (xi) Elaboração do reporting financeiro e de monitorização dos principais riscos financeiros.

Direção de Fusões e Aquisições

Principais responsabilidades:

- (i) Desenvolvimento e execução de Fusões e Aquisições a nível corporativo e de unidade de negócio no grupo Sonae;
- (ii) Identificação, avaliação, *due diligence*, negociação e execução de aquisições, alienações e joint-ventures no grupo Sonae;
- (iii) Reforçar o *business networking* com os principais *players* da indústria e de *M&A*.

Direção de Gestão de Risco

Principais responsabilidades:

- (i) Promover uma cultura de sensibilização para o risco em toda a organização;
- (ii) Desenvolver a política de gestão de risco e mantê-la atualizada;
- (iii) Desenvolver, implementar, rever e manter processos e metodologias de gestão de risco;
- (iv) Coordenar as atividades de gestão de risco e o seu reporte;
- (v) Colaborar na identificação dos riscos críticos e acompanhar o desenvolvimento e a implementação de indicadores de risco e de ações de mitigação;
- (vi) Apoiar os negócios no desenvolvimento de processos de resposta aos riscos, nomeadamente planos de contingência e de continuidade dos negócios;
- (vii) Apoiar o Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae.

Direção de Inovação, Tecnologias Emergentes e Melhoria Contínua

Principais responsabilidades:

Potenciar desempenhos de negócio e experiências de compra e consumo de classe mundial, no retalho da Sonae, por via de:

- (i) Inovação – a atividade de facilitar, amplificar e acelerar o fluxo de inovação através de participação alargada e ativa dos colaboradores e da cooperação aberta e estreita com parceiros;
- (ii) Tecnologias Emergentes – a atividade de identificar, avaliar e experimentar tecnologias emergentes e respetivos “casos de uso” no contexto das nossas atividades, de forma a produzir recomendações relativamente à sua adoção;
- (iii) Melhoria Contínua – a atividade de instalar e desenvolver uma cultura e uma prática de Melhoria Contínua, no quadro do nosso modelo IOW – Improving our Work, nas Direções do Centro Corporativo e da Sonae RP.
- (iv) Projetos Financiados – identificar, avaliar e explorar oportunidades de financiamento de projetos através de incentivos, subsídios e patrocínios e, sempre que estes sejam obtidos, gerir a articulação com outros elementos do consórcio, bem como assegurar o cumprimento de todas as obrigações decorrentes da concessão de financiamento.

Direção Legal

Principais responsabilidades:

- (i) Monitorizar, controlar e garantir a legalidade das atividades dos negócios de retalho alimentar e não alimentar e grossista, incluindo a área de saúde e bem estar, restauração, franquias e património imobiliário;
- (ii) Elaboração e/ou análise de contratos que permitam maximizar a segurança e reduzir riscos legais e custos potenciais;
- (iii) Gestão preventiva e corretiva de todos os assuntos relativos à propriedade intelectual usados pelos diferentes negócios, tais como patentes, modelos/desenhos industriais, marcas, logótipos, *slogans* publicitários, *software* e ainda a gestão de domínios;
- (iv) Apoio legal no dia-a-dia das lojas/centros comerciais/ galerias comerciais, nomeadamente quando confrontados com inspeções e intervenções efetuadas por entidades governamentais e oficiais (exemplo: ASAE, Câmaras Municipais, Infarmed, GNR, PSP e outras), bem como na resolução de conflitos com clientes das lojas;

- (v) Coordenação e apoio jurídico no âmbito de processos de supervisão, regulamentação e fiscalização, entre outros, da Autoridade da Concorrência, da Entidade Reguladora da Saúde, da Entidade Reguladora do Setor Elétrico, relacionados com a atividade dos negócios de retalho e grossista;
- (vi) Execução de todos os atos societários (atas, procurações, assembleias gerais, etc) contratos e/ou escrituras públicas, todos os registos, prediais e comerciais, e notariado necessários aos negócios;
- (vii) Tradução/retroversão e legalização, de todos os atos quer sejam de índole comercial, predial, societária ou civil;
- (viii) Gestão de todos os processos contenciosos, derivados das diversas atividades desenvolvidas, nas fases de pré-litigação e litigação;
- (ix) Apoio nos vários licenciamentos necessários aos negócios;
- (x) Acompanhamento das políticas de privacidade, proteção de dados pessoais e legalização de bases de dados, quer nas vendas realizadas em lojas físicas, quer nas vendas à distância;
- (xi) Acompanhamento da evolução da legislação, nacional e europeia, relevante para os negócios do retalho (alimentar e não alimentar), grossista e imobiliário;
- (xii) Acompanhamento legal na gestão de reclamações dos clientes do retalho e dos centros comerciais/ galerias comerciais e do imobiliário; e
- (xiii) Apoio legal nas operações nacionais e internacionais do retalho e do imobiliário (que envolvam, designadamente, fusões, cisões, aquisições, dissoluções, liquidações, franquias e outras operações similares), seja na análise da fase inicial dessas novas operações nacionais e internacionais, seja no seu acompanhamento contínuo, que inclui, entre outros aspetos, a interação e coordenação dos trabalhos com os advogados locais;

Direção de Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão

Principais responsabilidades:

- (i) Apoiar o desenvolvimento da estratégia corporativa e dos negócios;
- (ii) Fomentar, liderar e implementar o ciclo de planeamento estratégico anual;
- (iii) Liderar e monitorizar o processo anual de orçamento da Sonae, bem como efetuar o respetivo reporte relativo à sua execução;

- (iv) Desafiar os negócios e áreas corporativas quanto aos objetivos a que se propõem de modo a constantemente melhorar e otimizar a eficiência dos negócios do grupo, a sua performance e resultados;
- (v) Preparar a informação de gestão ao nível dos negócios, bem como ao nível consolidado, mensal, trimestral e anual, analisando desvios face ao orçamento e propondo ações corretivas;
- (vi) Apoiar as decisões respeitantes à alocação de capital a negócios em curso e a novas oportunidades de negócio (responsabilidade pela análise do capital investido e respetivo retorno);
- (vii) Garantir a partilha de tendências, informação e melhores práticas entre os vários negócios e áreas corporativas;
- (viii) Monitorizar, interpretar e partilhar informação macroeconómica relevante para os vários negócios.

Direção 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 direção de recursos humanos da Sonae, a qual tem por principais funções:
 - a. Definição e implementação estratégia de recursos humanos, planeamento e gestão de talento;
 - b. Apoiar a Gestão de topo da Sonae na definição das políticas de recursos humanos a diversos níveis;
 - c. Assegurar processos de recrutamento, seleção, formação, gestão administrativa de pessoal e processamento salarial de quadros e operacionais da Sonae, orçamentação de encargos com pessoal e reporte em matérias de recursos humanos;
 - d. Gestão das áreas de medicina e higiene e segurança no trabalho;
 - e. Enquadramento jurídico e procedimental dos negócios na área jurídico-laboral;
 - f. Suporte aos projetos/escritórios/negócios internacionais;
 - g. Representação da empresa junto dos organismos oficiais e associativos ligados a esta área;
 - h. Prestação de serviços de RH a outros negócios da Sonae.

Direção de Relações 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 atualizada 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.

Direção de Relações Institucionais

Principais responsabilidades:

- (i) Apoio à gestão das relações institucionais da Sonae com o Governo, instituições europeias, entidades públicas, organizações não-governamentais;
- (ii) Representação da Sonae em Associações, Fóruns e eventos (nacionais e internacionais) e gestão dos pedidos de informação daquelas instituições.

Direção de Serviços Administrativos e de Contabilidade

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão eficiente e eficaz dos processos administrativos dos negócios de retalho e da Sonae;
- (ii) Gestão dos processos administrativos de Contas a Pagar, Contas a Receber, Caixa e Bancos, Stocks e Ativos Tangíveis e Intangíveis;
- (iii) Garantia do controlo dos processos e das transações e da fiabilidade e reporte atempado da informação financeira, fiscal e de gestão;
- (iv) Registo contabilístico das transações e elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas das empresas.

A Sociedade também criou as seguintes estruturas permanentes especializadas de partilha de conhecimentos:

Comissão de Finanças e Tesouraria

A Comissão de Finanças e Tesouraria é presidida por Ângelo Paupério (Co-Presidente da Comissão Executiva) sendo composta por cada um dos administradores com o pelouro financeiro dos negócios, pelos diretores responsáveis pela área de *corporate finance* em cada um dos negócios e pelos diretores 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 nas áreas de tesouraria e *corporate finance*.

Comissão de Coordenação de Auditoria

A Comissão de Coordenação de Auditoria da Sonae assiste a Comissão Executiva na definição de políticas, acompanhamento e coordenação das atividades de auditoria e na revisão dos processos e sistemas de controlo interno. Esta comissão reúne trimestralmente, sendo presidida por Ângelo Paupério (Co-Presidente da Comissão Executiva) e é integrada pelos membros dos conselhos de administração dos negócios com o pelouro da função, bem como pelos responsáveis pela auditoria interna da Sociedade e dos negócios da Sonae, o Diretor de Governo Societário e o Diretor de Gestão de Risco do Grupo.

Grupo Consultivo de Gestão de Risco

O Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae, assiste a Comissão Executiva na definição de políticas de gestão de risco, tendo por missão propor metodologias, normas e ferramentas alinhadas com as melhores práticas e *standards* internacionais de acompanhamento e coordenação das atividades de gestão de risco, bem como a promoção do conhecimento em matérias de gestão de risco e da partilha de experiências entre as Empresas Sonae. Este grupo reúne trimestralmente, sendo presidido por Luis Filipe Reis (Assessor da Comissão Executiva) e é composto pelos membros dos conselhos de administração dos negócios com o pelouro da função, pelos diretores de Gestão de Risco responsáveis pela função na Sociedade e em cada um das suas principais áreas de negócios, pelo Diretor de Governo Societário, pelo Diretor de Auditoria Interna e pelo responsável da Gestão de Seguros do Grupo.

Para além do mencionado Grupo Consultivo de Gestão de Risco, existem ainda outros grupos consultivos com competências nas seguintes áreas:

- **FINOV**, fórum dedicado à inovação, com a finalidade de estimular e apoiar uma cultura motivada para a inovação na Sonae, capaz de sustentar elevados níveis de criação de valor;
- **Fórum de Sustentabilidade**, com a finalidade de partilhar conhecimento e as melhores práticas na área da sustentabilidade, difundindo o tema e identificando tópicos comuns relevantes para encorajar sinergias e coesão na gestão dos vários desafios nesta área;
- **Fórum de Metodologias de Planeamento e Controlo**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores metodologias de controlo na Sociedade;

- **Fórum Legal**, com a finalidade de partilhar experiência e conhecimento entre equipas legais, promovendo a discussão alargada de tópicos de destaque e uma abordagem comum a interpretações e procedimentos;
- **Fórum de Recursos Humanos**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores políticas na área de recursos humanos na Sociedade;
- **Fórum de Marketing e Comunicação**, com a finalidade de coordenar negociações com os Media, bem como promover a partilha, em seminários, das melhores práticas de Marketing;
- **Fórum de Engenharia, Construção e Segurança**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores práticas em atividades de engenharia e construção na Sociedade, com especial enfoque em matérias e questões relacionadas com saúde e segurança;
- **Fórum de Negociação**, com a finalidade de apresentar, analisar e discutir estratégias de negociação, identificando oportunidades para negociação conjunta e partilha de experiências e conhecimento.

Estes grupos consultivos reúnem-se periodicamente ao longo do ano organizando diversas iniciativas, designadamente seminários, *workshops* e ações de formação.

b) Funcionamento

22. Regulamento de funcionamento do Conselho de Administração

O Conselho de Administração tem um regulamento aprovado que pode ser consultado na página de Internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

23. Número de reuniões e grau de assiduidade dos membros do Conselho de Administração

O Conselho de Administração reúne, pelo menos, quatro vezes por ano, tal como definido nos Estatutos e no seu 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 constituído desde que a maioria dos seus membros esteja presente ou devidamente representada.

As deliberações do Conselho de Administração são aprovadas por maioria. Quando o Conselho de Administração é composto por um número par de membros, o Presidente, em caso de empate na votação de qualquer deliberação, tem voto de qualidade.

As informações preparatórias sobre os temas a discutir em cada reunião são disponibilizadas ao Conselho de Administração com uma antecedência mínima de quinze dias, e os documentos de apoio são distribuídos até três dias úteis antes da realização da respetiva reunião.

As atas são registadas em livro.

No exercício de 2016, realizaram-se 7 (sete) reuniões do Conselho de Administração. Todos os membros do Conselho de Administração tiveram uma taxa de comparência nas reuniões do Conselho de Administração

de 100%, com a exceção do administrador Marcelo Faria de Lima, que teve uma taxa de comparência de 85,7%.

24. Órgãos da Sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos

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

A Comissão de Nomeação e Remunerações (CNR) apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho da sua competência em matéria de avaliação de desempenho dos Administradores Executivos e de remunerações. Para o exercício destas funções, estas comissões podem ser coadjuvadas por consultores externos internacionais de reputada competência. A independência dos consultores é garantida quer pela sua autonomia face ao Conselho de Administração, à Sociedade e ao Grupo, quer pela sua larga experiência e credibilidade reconhecida pelo mercado.

25. Critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos

A avaliação de desempenho dos Administradores Executivos assenta em critérios pré-determinados, constituídos por indicadores de desempenho objetivos fixados para cada período e alinhados com a estratégia global do crescimento e do desempenho positivo dos negócios numa perspetiva de médio e longo prazo.

Os referidos indicadores são constituídos pelos KPIs (*Key Performance Indicators*) de negócio, económicos e financeiros, subdivididos em KPIs coletivos, departamentais e pessoais.

Os KPIs coletivos de negócio consistem em indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho consolidado da Sonae.

Por sua vez, os KPIs departamentais de negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, e aferem o contributo específico do administrador no desempenho do negócio.

Os KPIs pessoais incluem indicadores objetivos e subjetivos, e dirigem-se a aferir o cumprimento dos deveres e compromissos individualmente assumidos pelo Administrador Executivo.

26. Disponibilidade dos membros do Conselho de Administração

A informação relativa aos cargos exercidos em simultâneo pelos administradores em funções, noutras empresas, dentro e fora do grupo, bem como outras atividades relevantes desempenhadas, no decurso do exercício, encontram-se descritas no Anexo I ao presente Relatório.

c) Comissões no seio do Conselho de Administração

27. Identificação das Comissões criadas pelo Conselho de Administração

As comissões criadas pelo Conselho de Administração são a Comissão Executiva, a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações.

O regulamento de funcionamento destas Comissões integra o Regulamento do Conselho de Administração e pode ser consultado na página de internet da Sociedade:

<http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Por iniciativa do Conselho de Administração foi instituída desde o mandato anterior a Comissão de Ética, a qual tem competências específicas na promoção do Código de Ética e de Conduta da Sociedade, que pode ser consultado em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

27.1 Delegação de competências na Comissão Executiva

A Comissão Executiva dispõe de todos os poderes de gestão corrente da Sociedade nos termos da delegação efetuada pelo Conselho de Administração.

A deliberação de delegação efetuada pelo Conselho de Administração exclui as seguintes matérias, que se mantêm na competência exclusiva 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, nos termos da lei, do Relatório e Demonstrações Financeiras;
- (v) Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela Sociedade;
- (vi) Deliberações sobre mudança da sede social e sobre aumento do capital social;
- (vii) Deliberações sobre projetos de fusão, cisão e de transformação da Sociedade;
- (viii) Aprovação da estratégia de gestão do portfólio anual;
- (ix) Aprovação do orçamento anual da Sociedade e do plano financeiro de negócios do Grupo e de qualquer alteração significativa subsequente.

28. Composição da Comissão Executiva

A Comissão Executiva é constituída por membros do Conselho de Administração e tem a seguinte composição:

Equipa de Gestão

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Co-Presidente

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Co-Presidente

28.1 Funcionamento da Comissão Executiva

A Comissão Executiva reúne, pelo menos, uma vez por mês e sempre que qualquer um dos seus membros a convoque por escrito, com a antecedência mínima de três dias antes da data da reunião. Para que a Comissão Executiva delibere validamente, é necessária a presença ou representação dos seus membros. As informações sobre os temas a discutir na reunião são disponibilizadas à Comissão Executiva até 7 dias antes da realização da respetiva reunião, e os documentos de apoio até 2 dias antes da mesma.

A Comissão Executiva elabora e apresenta um resumo, em português e inglês, das principais deliberações por si tomadas, incluindo tais documentos na informação preparatória de cada reunião do Conselho de Administração.

A Comissão Executiva pode constituir comissões internas, que funcionarão na sua dependência, para o acompanhamento de matérias específicas.

A Comissão Executiva pode, sempre que o entenda conveniente, submeter à apreciação do Conselho de Administração qualquer matéria incluída no âmbito da sua competência.

As deliberações da Comissão Executiva, assim como as convocatórias das respetivas reuniões, são disponibilizadas aos demais membros dos órgãos sociais, nomeadamente ao Administrador Não Executivo Sénior Independente e ao Presidente do Conselho Fiscal.

No cumprimento do seu dever geral de assegurar o acesso a informação completa e adequada visando a correta avaliação do seu próprio desempenho, a Comissão Executiva está adstrita à apresentação de um reporte periódico da sua atividade aos demais membros dos órgãos sociais, devendo apresentar resposta às questões por aqueles colocadas, de forma tempestiva e completa, bem como adotar medidas aptas a facilitar o exercício das competências legais e estatutárias aos mesmos atribuídas.

Os membros da Comissão Executiva deverão consultar o Conselho de Administração previamente à aceitação do exercício de funções executivas em sociedades que não integrem o grupo Sonae, com exceção daquelas para que exista autorização prestada pela Assembleia Geral de Acionistas, em conformidade com os princípios adotados pela Sociedade nos procedimentos destinados à prevenção de conflito de interesses.

As atas da Comissão Executiva são registadas no respetivo livro.

No exercício de 2016, realizaram-se 19 (dezanove) reuniões da Comissão Executiva, e a taxa de comparência nas reuniões da Comissão Executiva foi de 100%.

29. Comissões e Assessorias do Conselho de Administração



Comissão de Auditoria e Finanças (“CAF”)

Função

A CAF é uma comissão designada pelo Conselho de Administração, composta por Administradores Não Executivos Independentes, cujo funcionamento se encontra estabelecido no Regulamento aprovado pelo Conselho de Administração.

A CAF é responsável por apoiar o Conselho de Administração no acompanhamento e avaliação da atividade da Comissão Executiva numa perspetiva de supervisão das competências de gestão da Sociedade delegadas, não se sobrepondo às funções e responsabilidades do Conselho Fiscal, enquanto órgão de fiscalização.

A CAF reporta ao Conselho de Administração, numa base regular, as ações desenvolvidas e as conclusões apuradas e propõe os planos de ação a desenvolver, com vista a assegurar, de forma proativa, o controlo interno e o sistema de gestão de riscos da Sociedade.

As responsabilidades atribuídas à CAF, enquanto comissão do Conselho de Administração, são as seguintes:

- (i) Revisão das demonstrações financeiras anuais e intercalares e dos documentos de divulgação de resultados e relato das suas conclusões ao Conselho de Administração, em suporte ao processo de aprovação de contas por aquele órgão;
- (ii) Apoio ao Conselho de Administração na preparação dos seus relatórios dirigidos aos acionistas e aos mercados financeiros, a serem divulgados com as Demonstrações Financeiras Anuais e Semestrais da Sociedade, assim como também na preparação das divulgações de resultados trimestrais;
- (iii) Aconselhamento do Conselho de Administração - integrando a avaliação e apontando as sugestões formuladas pelo Conselho Fiscal - sobre a adequação e qualidade da informação fornecida pela Comissão Executiva, e sobre os sistemas e normas de controlo interno aplicados pela Sociedade;
- (iv) Acompanhamento da atividade da Auditoria Interna em sintonia com os planos validados pelo Conselho Fiscal, e formulação de conclusões a serem oportunamente dirigidas ao Conselho de Administração;
- (v) Avaliação dos procedimentos operacionais dirigidos à garantia da monitorização do controlo interno, da gestão eficiente dos riscos, da tempestiva circulação de informação e da fiabilidade do processo de preparação e divulgação da informação financeira;
- (vi) Assegurar o fluxo de informação com o Conselho Fiscal e processar as solicitações dirigidas por aquele ao Conselho de Administração;
- (vii) Zelar pela observância das políticas de Governo Corporativo adotadas pela Sociedade, e pela observância das normas e práticas de relato financeiro;
- (viii) Acompanhamento da divulgação de rácios financeiros formais e informais relativos à Sociedade, incluindo relatórios publicados por agências de rating;
- (ix) Emissão de parecer sobre transações de relevância significativa realizadas pela Sociedade com partes relacionadas.

Composição

A CAF é constituída por seis membros designados pelo Conselho de Administração, sendo todos eles Administradores Não Executivos Independentes. A composição da Comissão de Auditoria e Finanças, ao longo do exercício de 2016, foi a seguinte:

Comissão de Auditoria e Finanças

José Manuel Neves Adelino	Presidente – Não Executivo Independente
Andrew Eustace Clavering Campbell	Não Executivo Independente
Christine Cross	Não Executivo Independente
Tsega Gebreyes	Não Executivo Independente
Marcelo Faria de Lima	Não Executivo Independente
Margaret Lorraine Trainer	Não Executivo Independente

Modo de Funcionamento

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

São exaradas atas das reuniões desta Comissão, as quais são distribuídas aos restantes membros do Conselho.

No exercício de 2016, realizaram-se 5 (cinco) reuniões da Comissão de Auditoria e Finanças, e a taxa de comparência foi de 93%.

Comissão de Nomeação e Remunerações (“CNR”)**Função**

A CNR funciona em conformidade com disposto no Regulamento do Conselho de Administração competindo-lhe:

- (i) Identificar potenciais candidatos com perfil para o desempenho de funções de administrador (em particular quando o Conselho de Administração exerce a sua função de cooptação de membros), preparando informação geral relativa a planos de substituição, planos de contingência e gestão de talentos, em geral para os membros do Conselho de Administração, bem como para outros dirigentes;
- (ii) Apresentar, ao Conselho de Administração, opinião fundamentada no que respeita à proposta da Comissão Executiva relativa à política de remuneração e compensação dos membros do Conselho de Administração, a ser submetida ao Conselho de Administração e a ser posteriormente colocada à consideração da Comissão de Vencimentos, para apreciação desta, no contexto da respetiva deliberação a apresentar à Assembleia Geral;
- (iii) Analisar, de acordo com as políticas e o procedimento interno aprovado, as propostas de remuneração dos membros do Conselho de Administração, em conformidade com as avaliações de desempenho efetuadas, a serem colocadas à consideração da Comissão de Vencimentos a quem compete a deliberação sobre a remuneração a ser atribuída. As propostas deverão estar formuladas

em conformidade com os termos estabelecidos na política de remuneração e compensação aprovada em Assembleia Geral;

- (iv) Supervisionar as decisões tomadas pela Comissão Executiva relativas à remuneração dos membros executivos que reportam diretamente à Comissão Executiva;
- (v) Aconselhar o Conselho de Administração relativamente a comunicações recebidas de qualquer dos membros do Conselho de Administração, no âmbito do processo de auscultação prévia à aceitação, por aqueles, de outros cargos de administração ou de outras funções ou de atividades significativas, em cumprimento do disposto na Política de Conflito de Interesses e Independência da Sociedade.

A CNR tem à sua disposição, em partilha com a Comissão de Vencimentos, a possibilidade de recurso a serviços de entidades externas especializadas, cuja independência, idoneidade e competência são reconhecidas pelo mercado.

Composição

A CNR integra o Presidente do Conselho de Administração e três Administradores Não Executivos Independentes, também designados pelo Conselho de Administração. A composição da CNR, ao longo do exercício de 2016, foi a seguinte:

Comissão de Nomeação e Remunerações	
Margaret Lorraine Trainer*	Presidente – Não Executivo Independente
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Executivo Não Independente
José Manuel Neves Adelino	Não Executivo Independente
Christine Cross	Não Executivo Independente

**Margaret Lorraine Trainer foi designada Presidente desta Comissão por deliberação do Conselho de Administração de 18 de novembro de 2016.*

Modo de Funcionamento

A CNR reúne-se pelo menos uma vez por ano e sempre que o seu Presidente ou o Conselho de Administração acharem necessário. Para além das sessões formais, os membros da CNR mantêm contacto através de comunicações à distância. São exaradas atas de todas as reuniões desta Comissão.

No exercício de 2016, realizaram-se 2 (duas) reuniões da Comissão de Nomeação e Remunerações, e a taxa de comparência foi de 100%

Comissão de Ética

O Conselho de Administração da Sociedade aprovou em 2013 uma nova versão do Código de Ética e de Conduta da Sonae. O Código de Ética e de Conduta é um documento que, de acordo com os princípios e valores do Grupo Sonae, estabelece normas de conduta e um conjunto de regras de natureza ética e deontológica a observar pelos membros dos órgãos sociais das empresas do Grupo, bem como por todos os colaboradores. O Código aplica-se a todos os membros dos órgãos sociais e a todos os colaboradores e

extende-se às suas relações com clientes, fornecedores e demais *stakeholders*. Destina-se, também, a entidades terceiras contratadas por, ou atuando em nome da Sonae, nos casos em que esta possa ser responsabilizada pelas suas ações.

O Código de Ética e de Conduta, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, tem como objetivos fundamentais:

- (a) Partilhar os princípios que orientam a atividade das empresas Sonae e as regras de natureza ética e deontológica que devem orientar o comportamento de todos os Colaboradores e Órgãos Sociais e promover a adoção dos princípios e regras éticas e deontológicas pelos nossos parceiros;
- (b) Promover e incentivar a adoção dos princípios de atuação e das regras comportamentais definidas neste Código, designadamente, os valores da empresa nas relações entre dos Colaboradores e Órgãos Sociais entre si, com a Sonae e com os restantes *stakeholders*;
- (c) Consolidar a imagem institucional da Sonae que se caracteriza por Determinação, Dinamismo, Entusiasmo, Criatividade e Abertura.

Para além do Código de Ética e de Conduta, mantêm-se em vigor os regulamentos internos, já anteriormente em aplicação, relativos a procedimentos aplicáveis em matéria de independência e conflito de interesses e relativos a transações da Sociedade com partes relacionadas.

O Código de Ética e de Conduta é ativamente divulgado internamente aos colaboradores e sobre o seu conteúdo são realizadas comunicações periódicas nas empresas Sonae. Durante 2016, a Sonae prosseguiu, como em anos anteriores, com a realização de ações de formação interna sobre ética empresarial, a partir de uma plataforma *e-learning*, abordando os processos de comunicação de desconformidades com o Código de Ética e de Conduta, esclarecendo as responsabilidades dos colaboradores e dos órgãos da empresa, e apresentando situações práticas relacionadas com os temas relevantes, tais como: conflitos de interesse, privacidade, confidencialidade e integridade da informação; relação com colaboradores; e relacionamento com fornecedores e parceiros de negócio. Em 2016 esta formação foi disponibilizada a novos colaboradores e membros dos órgãos sociais das sociedades do Grupo.

Com a aprovação do Código de Ética e de Conduta, o Conselho de Administração da Sociedade designou a Comissão de Ética, com as seguintes missões principais:

- Assegurar a existência dos meios de divulgação do Código de Ética e de Conduta junto dos seus destinatários;
- Apreciar e responder a questões que lhe sejam submetidas pelos membros dos órgãos sociais das sociedades do Grupo, bem como as que, sendo da sua competência, lhe sejam remetidas por colaboradores, parceiros ou terceiros, endereçando as recomendações que entender adequadas à natureza do caso;
- Verificar a existência de mecanismos internos de comunicação de irregularidades, assegurando que os mesmos observem as normas legais, designadamente em matéria de confidencialidade, do processo de tratamento da informação e da inexistência de represálias sobre participantes;

- Propor ao Conselho de Administração, após consulta da Comissão Executiva da Sociedade, a aprovação de alterações ao Código de Ética e de Conduta, sempre que entenda adequado;
- Emitir, de sua iniciativa ou a solicitação dos membros dos órgãos sociais ou colaboradores, esclarecimentos sobre a interpretação de alguma disposição do Código de Ética e de Conduta;
- Rececionar e avaliar e encaminhar para os respetivos órgãos sociais responsáveis, as irregularidades transmitidas não anonimamente à Comissão de Ética, sempre que as mesmas, no seu entendimento, indiquem a existência de violação de regras deste Código de Ética e de Conduta;
- Encaminhar para o Conselho Fiscal as participações rececionadas que indiquem a prática de irregularidades nos termos da al. j) do nº 1 do artº 420º do Código das Sociedades Comerciais;
- Regular o seu funcionamento e reportar periodicamente a sua atividade ao Conselho de Administração e às entidades a quem o reporte seja devido, nos termos da lei ou do modelo de governo adotado.

A comunicação com a Comissão de Ética deverá ser efetuada, não anonimamente, para o endereço eletrónico da Comissão de Ética: comissaoetica@sonae.pt

A Provedoria tem a competência para receber e reencaminhar as participações que envolvam colaboradores, clientes ou fornecedores e outros prestadores de serviços.

Para além das comunicações com empresas envolvidas, o Provedor efetua reporte semestral ao Conselho Fiscal do conjunto das participações recebidas.

As comunicações dirigidas ao Provedor poderão ser realizadas para o seu endereço eletrónico: provedoria@sonae.pt.

Composição

Comissão de Ética	
José Manuel Neves Adelino Presidente	Administrador Não Executivo Sénior Independente
José Côrte-Real	Diretor de Recursos Humanos do Grupo
José Luís Amorim	Provedor
Luzia Gomes Ferreira	Diretora da Assessoria Jurídica e Governo Corporativo
David Graham Shenton Bain Secretário	Diretor de Governo Societário

Modo de Funcionamento

A Comissão de Ética reúne-se pelo menos duas vezes por ano e sempre que o seu Presidente ou dois dos seus membros convoquem uma reunião. Para além das sessões formais, e se necessário, os membros da Comissão de Ética mantêm contacto através de comunicações à distância. São exaradas atas de todas as reuniões desta Comissão.

No exercício de 2016, realizaram-se 2 (duas) reuniões da Comissão de Ética, e a taxa de comparência foi de 100%.

Diretor de Governo Societário (“DGS”)

As principais responsabilidades do DGS são:

- (i) Assegurar a boa gestão das atividades do Conselho de Administração e respetivas Comissões;
- (ii) Participar em reuniões do Conselho de Administração e respetivas 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 respetivas Comissões;
- (iv) Apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objetivos e procedimentos operacionais;
- (v) Organizar as 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) Acompanhar os procedimentos estabelecidos pelo Conselho de Administração que visam assegurar que os “Stakeholders” (detentores de interesses na Sonae) e os interesses minoritários são tidos em conta aquando da tomada de decisões importantes por parte do Conselho de Administração;
- (ix) Acompanhar o procedimento de nomeação e eleição de Administradores, garantindo que este é realizado apropriadamente, e prestar apoio na cooptação de novos Administradores;
- (x) Atuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para, nomeadamente, Administradores Não Executivos no que diz respeito à Sonae e às suas atividades;
- (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 DGS reporta ao Conselho de Administração, através do seu Presidente, como também, sempre que apropriado, através do Administrador Não Executivo Sénior Independente.

Secretário da Sociedade

O Secretário da Sociedade tem as seguintes competências:

- (i) Zelar pelas atas e pela lista de presenças da Assembleia Geral de Acionistas;
- (ii) Enviar as convocatórias e outros documentos legais necessários à realização da Assembleia Geral;
- (iii) Supervisionar a preparação dos documentos de apoio à Assembleia Geral e reuniões do Conselho de Administração e elaborar as respetivas atas das reuniões;
- (iv) Responder a pedidos de informação dos acionistas nos termos da lei;
- (v) Proceder ao registo legal de qualquer ato ou deliberação dos órgãos sociais da Sonae.

29.1 Síntese da Atividade desenvolvida pelas Comissões criadas pelo Conselho de Administração

Os Administradores Não Executivos exercem, de forma independente, a supervisão permanente da atividade da Comissão Executiva, desempenhando um papel de grande importância e influência no processo de tomada de decisão estruturante, nomeadamente na definição e implementação da estratégia corporativa, quer enquanto membros do Conselho de Administração, quer enquanto membros das comissões especializadas cuja composição integram (CAF e CNR).

A Comissão Executiva exerceu, no exercício de 2016, a gestão quotidiana da Sociedade, acompanhando a atividade dos negócios no âmbito da delegação de poderes que lhe foram atribuídos pelo Conselho de Administração, e promovendo a tomada de decisões estratégicas por aquele órgão, em conformidade com as respetivas competências.

A Comissão Executiva reportou ao Conselho de Administração e aos demais órgãos a atividade desenvolvida ao longo do exercício social, disponibilizando informação sobre as deliberações tomadas e as principais ações desenvolvidas para a concretização das suas competências e deveres.

A Comissão de Ética manteve o exercício das suas atividades, prosseguiu a sua missão de supervisão das ações de divulgação do Código de Ética e de Conduta, apreciou as questões que lhe foram submetidas pelos órgãos e funções competentes emitindo o seu parecer e reportou a sua atividade ao Conselho de Administração.

III - Fiscalização

a) Composição, ao longo do exercício de 2016

Conselho Fiscal

Daniel Bessa Fernandes Coelho

Presidente

Maria José Martins Lourenço da Fonseca

Manuel Heleno Sismeiro

Óscar José Alçada da Quinta

Suplente

30. Identificação do órgão de fiscalização

O Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas são, no modelo de governo adotado, os órgãos de fiscalização da Sociedade.

31. Composição

Nos termos estatutários, 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, eleitos para mandatos de quatro anos. O Conselho Fiscal inclui adicionalmente um ou dois membros suplentes, conforme o número de membros seja de três ou mais.

O Conselho Fiscal é eleito pela Assembleia Geral de Acionistas.

Se a Assembleia Geral não eleger os membros do Conselho Fiscal, o Conselho de Administração deve, e qualquer acionista 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 substituto 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 o membro cujas funções tenham 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 efetivos como dos suplentes, devem ser preenchidas através de uma nova eleição.

O Presidente e o vogal suplente do Conselho Fiscal foram eleitos pela primeira vez em 3 de maio de 2007, tendo sido reeleitos, pela primeira vez, na Assembleia Geral de Acionistas de 27 de abril de 2011, terminando o seu mandato em 2014.

Em Assembleia Geral de Acionistas realizada a 30 de abril de 2015, o Presidente do Conselho Fiscal, bem como o vogal suplente foram reeleitos para um terceiro mandato compreendido no quadriénio 2015-2018.

Os restantes membros do Conselho Fiscal foram eleitos por Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015 para um primeiro mandato compreendido no quadriénio 2015-2018.

32. Independência

Todos os membros do Conselho Fiscal são independentes nos termos do n.º 5 do artigo 414.º, e não estão abrangidos por nenhuma incompatibilidade nos termos do n.º 1 do artigo 414.º A, ambos do Código das Sociedades Comerciais. O Conselho Fiscal procedeu a uma avaliação de independência dos seus membros, através da renovação de declarações escritas, emitidas individualmente.

33. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho Fiscal

As qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes dos membros do Conselho Fiscal são divulgados no Anexo I a este Relatório.

b) Funcionamento

34. Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal

O regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal pode ser consultado na página de internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

35. Reuniões do Conselho Fiscal

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 e sempre que o seu Presidente ou dois dos seus membros convoquem uma reunião. Para além das sessões formais, e se necessário, os membros do Conselho Fiscal mantêm contacto através de comunicações à distância.

Em 2016, realizaram-se 12 (doze) reuniões, com uma taxa de comparência de 100%, tendo sido exaradas atas de todas as reuniões realizadas.

36. Disponibilidade dos membros do Conselho Fiscal

A informação relativa aos cargos exercidos em simultâneo pelos membros do Conselho Fiscal noutras empresas, dentro e fora do grupo, bem com outras atividades relevantes exercidas, no decurso do exercício, encontram-se descritas no Anexo I ao presente Relatório.

c) Competências e funções

37. Intervenção do Conselho Fiscal na contratação de serviços adicionais ao Auditor Externo

É da competência do Conselho Fiscal aprovar a prestação de serviços distintos dos serviços de auditoria a prestar pelo Auditor Externo.

Para o efeito, o Conselho Fiscal calendariza, na primeira reunião de cada exercício, um plano de trabalhos, em que inclui a supervisão da atividade do Auditor Externo no que respeita, desde logo:

- Plano anual de atividade do Auditor Externo;
- Acompanhamento do trabalho da auditoria e de revisão das demonstrações financeiras e discussão das respetivas conclusões;
- Fiscalização da independência do Auditor Externo;
- Decisão sobre a autorização da prestação de serviços distintos dos serviços de auditoria em cumprimento da Recomendação CMVM (2013) IV.2 e da Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro;
- Avaliação da atividade anual desenvolvida pelo Auditor Externo para efeitos do cumprimento da Recomendação CMVM (2013) II.2.3.

Na apreciação dos critérios que suportaram a contratação de serviços distintos dos serviços de auditoria ao Auditor Externo, o Conselho Fiscal verificou a presença das seguintes salvaguardas:

- que a contratação de serviços distintos dos serviços de auditoria não afetou a independência do Auditor Externo;
- que os serviços distintos dos serviços de auditoria representaram uma adequada ponderação face ao conjunto dos serviços prestados;
- que os outros serviços distintos dos serviços de auditoria, devidamente enquadrados, não constituem serviços proibidos nos termos do n.º8 do artigo 77.º da Lei n.º 140/2015;
- que os serviços distintos dos serviços de auditoria foram prestados com elevada qualidade e autonomia, bem como com independência, relativamente aos executados no âmbito do processo de auditoria;
- que o sistema de qualidade aplicado pela Deloitte (controlo interno), de acordo com a informação por esta prestada, monitoriza os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de

interesse existentes com a Sonae e assegura a qualidade dos serviços prestados em cumprimento de regras de ética e independência;

38. Outras funções dos membros dos órgãos de fiscalização

38.1 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização da Sociedade e tem por principais competências:

- (i) Fiscalizar a administração da Sociedade;
- (ii) Vigiar pela observância da lei, do contrato de Sociedade e das políticas internamente adotadas;
- (iii) Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- (iv) Verificar, de acordo com o seu juízo valorativo, a extensão da caixa e as existências de qualquer espécie dos bens ou valores pertencentes à Sociedade, ou por ela recebidos em garantia, depósito ou outro título;
- (v) Verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas, acompanhando o processo de preparação e divulgação de informação financeira, e apresentando recomendações visando assegurar a integridade da mesma;
- (vi) Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela Sociedade conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados;
- (vii) Elaborar anualmente relatório sobre a sua ação fiscalizadora dirigido aos acionistas, nele incluindo a descrição da atividade de fiscalização desenvolvida, eventuais constrangimentos detetados e dar parecer sobre o relatório e contas, bem como sobre as propostas apresentadas pela administração;
- (viii) Convocar a Assembleia Geral, quando o Presidente de Mesa não o faça e o devesse fazer;
- (ix) Fiscalizar a eficácia dos sistemas de gestão de risco, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;
- (x) Receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da Sonae ou outros;
- (xi) Contratar a prestação de serviços de peritos que coadjuvem um ou vários dos seus membros no exercício das suas funções, devendo a contratação e a remuneração dos peritos ter em conta a importância dos assuntos a eles cometidos e a situação económica da Sociedade;
- (xii) Representar a Sociedade junto do Auditor Externo e do Revisor Oficial de Contas e propor à Assembleia Geral a nomeação e destituição do Auditor Externo e Revisor Oficial de Contas, bem

- como aprovar a sua remuneração, proceder à avaliação da atividade desempenhada, zelando para que lhe sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos seus serviços, sendo o interlocutor da empresa e o primordial destinatário dos seus relatórios, com salvaguarda dos deveres e competências que assistem, nesta matéria, ao órgão de administração;
- (xiii) Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da Sociedade;
 - (xiv) Fiscalizar a existência e manutenção da independência do Revisor Oficial de Contas e do Auditor Externo;
 - (xv) Aprovar a prestação de serviços de auditoria, bem como os serviços distintos a prestar pelo Auditor Externo e aprovar a respetiva remuneração;
 - (xvi) Emitir parecer específico e fundamentado que sustente a decisão de não rotação do Auditor Externo, ponderando as condições de independência do Auditor Externo naquela circunstância e as vantagens e custos da sua substituição;
 - (xvii) Supervisionar a atividade desenvolvida pela auditoria interna;
 - (xviii) Emitir parecer prévio sobre transações de relevância significativa com acionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com estes se encontrem em qualquer relação, nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, nos termos dos procedimentos e critérios por si definidos;
 - (xix) O órgão de fiscalização está adicionalmente adstrito ao cumprimento dos deveres e competências estabelecidos na Lei n.º 148/2015, de 9 de setembro, que aprovou o Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria, concretizando a transposição da Diretiva 2014/56/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de abril de 2014, que altera a Diretiva 2006/43/CE relativa às contas anuais e consolidadas e assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (UE) nº 537/2014 do Parlamento e do Conselho de 16 de abril de 2014, relativo aos requisitos específicos para a revisão legal de contas das entidades de interesse público, designadamente os decorrentes do artº 3º do decreto preambular e do artº 24º do Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria;
 - (xx) Cumprir as demais atribuições decorrentes para si, impostas por lei ou pelos Estatutos da Sociedade.

Para execução das suas competências, o Conselho Fiscal calendariza, na primeira reunião de cada exercício, um plano de trabalhos, em que inclui:

A - Acompanhamento da atividade da Sociedade e interfaces com a Comissão Executiva e o Conselho de Administração através da sua Comissão de Auditoria e Finanças, nomeadamente nas seguintes perspetivas:

- Avaliação do funcionamento do sistema de controlo interno e de gestão de risco;
- Avaliação dos documentos de prestação de contas e divulgação de informação financeira;

- Emissão de pareceres e recomendações.

B - Supervisão da atividade da Auditoria Interna e Gestão de Risco, com o seguinte âmbito:

- Plano anual de atividade;
- Receção de reporte periódico da atividade desenvolvida;
- Avaliação dos resultados e conclusões apuradas;
- Aferição da existência de eventuais irregularidades e análise de participações de irregularidades que lhe tenham sido encaminhadas;
- Emissão das diretrizes entendidas por convenientes.

C- Informação sobre irregularidades:

Acompanhamento semestral da atividade desenvolvida pelo Provedor, com aprovação dos procedimentos de receção, tratamento de reclamações e apreciação crítica da sua gestão.

O Conselho Fiscal é, ainda, recetor das participações de irregularidades em conformidade com a al. j) do nº 1 do artigo 420º do Código das Sociedades Comerciais, que lhe tenham sido dirigidas diretamente ou que tenham sido endereçadas à Comissão de Ética ou a outro órgão.

38.2 Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas é o órgão de fiscalização responsável pela certificação legal da informação financeira da Sociedade, tendo como competências fundamentais:

- (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 ativos ou títulos pertencentes à Sociedade ou por esta recebidos como garantia, depósito ou com outro propósito;
- (iii) Verificar a exatidão das demonstrações financeiras e exprimir a sua opinião sobre as mesmas na Certificação Legal de Contas e no Relatório de Auditoria;
- (iv) Verificar que as políticas contabilísticas e os critérios de valorização adotados pela Sociedade resultam na correta valorização dos ativos 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;
- (vi) Verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações e a eficácia e funcionamento dos mecanismos de controlo interno reportando quaisquer deficiências ao Conselho Fiscal, nos termos, no âmbito e dentro dos limites das suas competências legais e procedimentais;
- (vii) Atestar que o Relatório de Governo da Sociedade inclui os elementos referidos no artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários.

Desde 1 de janeiro de 2016, a atividade e serviços do Revisor Oficial de Contas enquadram-se nas disposições do novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, aprovado pela Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro.

IV - Revisor Oficial de Contas

39. Identificação

O Revisor Oficial de Contas da Sonae é a Deloitte & Associados, SROC, SA, representada pelo revisor oficial de contas António Marques Dias o qual, por referência ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016, foi substituído pelo revisor oficial de contas Nuno Miguel dos Santos Figueiredo.

40. Permanência de Funções

O Revisor Oficial de Contas completou o seu terceiro mandato de 4 anos em 2014, tendo sido reeleito para novo mandato, sob proposta do Conselho Fiscal, na Assembleia Geral de 30 de abril de 2015.

O Conselho Fiscal, na proposta apresentada à Assembleia Geral de eleição da Deloitte & Associados, SROC, SA para novo mandato, apresentou na respetiva fundamentação a análise que realizou no que concerne à garantia da existência e manutenção das condições de independência do auditor e à ponderação entre vantagens e ónus da sua substituição.

Transcreve-se a proposta apresentada pelo Conselho Fiscal à Assembleia Geral Ordinária de 30 de abril de 2015, também disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>:

“Tendo em vista o exercício da competência da apresentação da proposta de nomeação do Revisor Oficial de Contas à Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho Fiscal efetuou uma análise aprofundada, tendo concluído que a competência, idoneidade e experiência do atual Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, e a forma independente como tem vindo a exercer as suas funções, fundamentam a opção pela sua manutenção em exercício, já que tal continuidade não só não põe em causa a sua independência, como obsta no incorrer de custos de substituição, decorrentes da perda do acervo histórico de conhecimento e a sua importância para a eficácia da auditoria e revisão, desde que assegurada a independência e isenção, como é o caso.”

Adicionalmente o sócio representante da Sociedade de Revisores Oficiais de Contas em exercício, assumiu funções no exercício de 2011, ao abrigo de uma política de rotação, que se efetua de acordo com as melhores práticas de compliance a que este Conselho Fiscal se subordinou, designadamente a aplicação da Recomendação da CMVM IV.3 inserida no Código de Governo das Sociedades.

Na preparação desta proposta, o Conselho Fiscal teve ainda em consideração a publicação do Regulamento (UE) n.º 537/2014, em que se prevê – para além de um período de duração máximo de 10 anos para o mandato do Revisor Oficial de Contas, com possibilidade de encurtamento pelos Estados-Membros – um regime transitório que, no caso desta sociedade, só tornará obrigatória a rotação em 2023.

Ponderados todos os fatores em equação, foi deliberado pelo Conselho Fiscal, por unanimidade, propor à Assembleia Geral a reeleição, para novo mandato, do atual Revisor Oficial de Contas, sendo convicção do Conselho Fiscal que a sua permanência no exercício de funções não elimina nem condiciona a idoneidade e a independência com que as vem exercendo.”.

O descrito período de permanência em funções aplica-se igualmente às subsidiárias da Sociedade.

41. Outros serviços prestados à Sociedade

A Deloitte & Associados, SROC, SA exerce as funções de Auditor Externo, prestando, entre outros, serviços de garantia de fiabilidade e de consultoria fiscal, sob a supervisão do Conselho Fiscal.

V - Auditor Externo¹

42. Identificação

O Auditor Externo da Sociedade, designado nos termos e para os efeitos do art.º 8.º do Código dos Valores Mobiliários é a Deloitte & Associados, SROC, SA, representada por António Marques Dias, registado sob o n.º 231 na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, tendo a Sociedade sido notificada da substituição do sócio representante do Auditor Externo pelo revisor oficial de contas Nuno Miguel dos Santos Figueiredo, registado sob o n.º 1272 na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

43. Permanência de Funções

O Auditor Externo completou o seu terceiro mandato de 4 anos em 2014, tendo sido reeleito para novo mandato em 2015, sob proposta do Conselho Fiscal. O sócio revisor oficial de contas que o representa no exercício das suas funções foi substituído por referência ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016.

O Conselho Fiscal fundamentou a decisão de proposta de renovação do mandato do Auditor Externo na motivação explicitada no ponto 40, que aqui se dá por reproduzida.

O descrito período de permanência em funções aplica-se, nos mesmos termos, às sociedades do Grupo Sonae.

44. Política e Periodicidade da Rotação do Auditor Externo

O Conselho Fiscal adotou o princípio recomendado relativamente à rotação do Auditor Externo. Em conformidade, a não rotatividade no final de dois mandatos de quatro anos apenas poderá ocorrer por motivos excecionais, se, após ter efetuado uma avaliação criteriosa e ponderada, tiver concluído que a

¹ Designado “Auditor” nos termos do Regulamento (UE) nº 537/2014, do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de abril de 2014.

manutenção em funções para além do referido período não colide com a salvaguarda da independência do Auditor Externo e, uma vez satisfeito este requisito prévio, que a ponderação entre os custos e os benefícios da sua substituição aconselhe a sua manutenção em funções e que se encontram reunidas as condições estabelecidas nos nºs 4 e 5 do art.º 54.º da Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro.

A Sociedade de Revisores Oficiais de Contas Deloitte & Associados, SROC, SA, reeleita para novo mandato na Assembleia Geral Anual de 2015, procedeu, por referência ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016, à rotação do sócio revisor oficial de contas responsável pela orientação ou execução direta da revisão legal de contas.

Desde 1 de janeiro de 2016 que a duração de mandatos passou a sujeitar-se às regras estabelecidas no art.º 54.º da Lei nº 140/2015, de 7 de setembro, sem prejuízo da manutenção em exercício de funções do auditor externo até ao final do mandato em curso.

45. Órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo

O Conselho Fiscal supervisiona a atuação do Auditor Externo e a execução dos seus trabalhos ao longo do exercício social, pondera e aprova o âmbito e a remuneração dos trabalhos adicionais por aquele a prestar e procede, anualmente, a uma avaliação global da performance e das condições de exercício da atividade do Auditor Externo, na qual inclui uma apreciação sobre a sua independência.

46. Trabalhos adicionais, distintos dos de auditoria, realizados pelo Auditor Externo e respetivo procedimento de contratação

Os serviços distintos dos serviços de auditoria contratados ao Auditor Externo, para a Sociedade e para as sociedades do Grupo Sonae, contaram com autorização do Conselho Fiscal, que tendo em primeira linha assegurado que o desempenho de tais serviços não afetava a independência do Auditor Externo, considerou autorizá-los por os mesmos serem do interesse da Sociedade, dada a experiência e especialização do prestador nas matérias em apreço, a qualidade dos serviços anteriormente prestados e o conhecimento das diversas áreas da Sociedade e do seu Grupo.

Adicionalmente foram observadas as seguintes salvaguardas:

- A contratação de serviços distintos dos serviços de auditoria não afetou a independência do Auditor Externo;
- Os serviços distintos dos serviços de auditoria representaram uma adequada ponderação face ao conjunto dos serviços prestados;
- Os serviços distintos dos serviços de auditoria, devidamente enquadrados, não constituem serviços proibidos, nos termos do n.º8 do artigo 77.º da Lei n.º 140/2015;
- Os serviços distintos dos serviços de auditoria foram prestados com elevada qualidade e autonomia, bem como com independência, relativamente aos executados no âmbito do processo de auditoria;

- Os honorários pagos pela Sonae ao Auditor Externo, em Portugal, representaram menos de 15% do total da sua faturação;
- O sistema de qualidade aplicado pela Deloitte (controlo interno), de acordo com informação por esta prestada, monitoriza os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonae e assegura a qualidade dos serviços prestados em cumprimento de regras de ética e independência.

O Revisor Oficial de Contas dirigiu ao Conselho Fiscal, nos termos do número 6 do artigo 24º da Lei nº 148/2015, de 9 de setembro, que aprovou o Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria, uma declaração de independência, onde são descritos os serviços prestados por si e por outras entidades, e as medidas de salvaguarda aplicadas, as quais foram apreciadas pelo Conselho Fiscal.

47. Remuneração paga ao Auditor Externo

Os valores da remuneração paga ao Revisor Oficial de Contas da Sociedade e Auditor Externo, Deloitte & Associados, SROC, SA, sob proposta do Conselho Fiscal, e a outras pessoas singulares ou coletivas pertencentes à mesma rede suportada pela Sociedade e/ou por pessoas coletivas em relação de domínio ou de grupo, incluindo sociedades em co-domínio auditadas pela Deloitte, são os que a seguir se discriminam em função da sua natureza:

Remuneração paga pela Sociedade	2015*		2016*	
Auditoria e revisão legal de contas	29.641	100%	34.384	100%
Total	29.641	100%	34.384	100%

*Valores em euros.

Remuneração paga por entidades que integrem o grupo	2015*		2016*	
Auditoria e revisão legal de contas	1.249.563	59%	1.196.922	61%
Outros serviços de garantia de fiabilidade	657.879	30%	600.180	30%
Consultoria fiscal	118.717	6%	-	0%
Outros serviços	99.655	5%	180.500	9%
Total	2.125.814	100%	1.977.602	100%

*Valores em euros.

C. Organização Interna

I - Estatutos

48. Regras aplicáveis às alterações estatutárias

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

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

II - Comunicação de Irregularidades

49. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades

Os valores e princípios da Sonae, difundidos e enraizados na cultura dos seus colaboradores, assentam no respeito absoluto e na adoção de regras de boa conduta na gestão de conflitos de interesses 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 – <http://www.sonae.pt/pt/sonae/cultura>.

As participações de irregularidades poderão ser enviadas, por escrito, à atenção do Conselho Fiscal para o seguinte endereço: Lugar do Espido, Via Norte, 4470-157 Maia, conforme informação disponível na página de internet da Sociedade <http://www.sonae.pt/pt/contactos/>.

III - Controlo Interno e Gestão de Riscos

50. Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno

A Gestão de Risco é uma das componentes da cultura Sonae e um pilar do Governo da Sociedade, estando presente em todos os processos de gestão, sendo uma responsabilidade de todos os colaboradores do Grupo, nos diferentes níveis da organização.

A Gestão de Risco é desenvolvida tendo como objetivo a criação de valor, através da gestão e controlo das oportunidades e ameaças que podem afetar os objetivos de negócio e das empresas da Sonae, numa perspetiva de continuidade dos negócios. A par da Gestão Ambiental e da Responsabilidade Social, a Gestão de 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 efetiva dos riscos que podem afetar as organizações.

A atividade de Gestão de Risco é da responsabilidade de todos os gestores e colaboradores da Sonae, e é apoiada e suportada pelas funções de Gestão de Risco, Auditoria Interna e Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão, tanto ao nível da Sociedade como dos negócios, através de equipas especializadas que reportam hierarquicamente aos respetivos Conselhos de Administração.

A função de Gestão de Risco tem por missão apoiar as empresas a atingirem os seus objetivos de negócio através de uma abordagem sistemática e estruturada de identificação e gestão dos riscos e das oportunidades.

A função de Auditoria Interna tem por missão identificar e avaliar a eficácia e eficiência da gestão e do controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação, reportando funcionalmente ao Conselho Fiscal.

A função de Planeamento Estratégico 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 atividade de Auditoria Externa.

51. Relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos da Sociedade

O Conselho Fiscal avalia o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, supervisionando o seu plano de atividade, recebendo informação periódica dos seus trabalhos, avaliando as conclusões apuradas e emitindo as orientações que julgue necessárias.

O Auditor Externo verifica a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno de acordo com um plano de trabalho alinhado com o Conselho Fiscal, a quem igualmente reporta as conclusões apuradas.

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

52. Outras áreas funcionais com competências no controlo de risco

Cada uma das áreas funcionais do Grupo assume responsabilidades no controlo e acompanhamento dos riscos inerentes às respetivas funções, nomeadamente, para além do Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão, as Assessorias Jurídica e de Governo Corporativo, Financeiro e Tesouraria, Fiscal, Legal, Recursos Humanos, Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa, Relações Institucionais, Relações com Investidores, Serviços Administrativos e de Contabilidade, e Inovação, Tecnologias Emergentes e Melhoria Contínua

53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos

Riscos de Envolvente de Negócio

Influências macroeconómicas:

Os negócios da Sonae estão expostos à atual instabilidade do ambiente económico. As empresas Sonae têm em curso várias iniciativas com o objetivo de mitigar este risco, quer através da internacionalização dos negócios, quer através de um controlo mais rígido de custos, do lançamento de ofertas alternativas e inovadoras, e ainda através do aproveitamento do contexto económico como oportunidade para lançamento de promoções ou produtos adaptados às alterações dos perfis de consumo.

Concorrência:

Risco relacionado com a entrada de novos concorrentes, oportunidades de consolidação no mercado, reposicionamento dos atuais concorrentes ou com as ações que eles possam levar a cabo para conquistar novos mercados ou aumentar a quota de mercado (guerras de preços, atividade promocional, introdução de novos conceitos, inovações). A incapacidade para competir em áreas como o preço, gama de produtos e qualidade de serviço podem ter efeitos bastante adversos nos resultados financeiros do Grupo. De forma a minimizar este risco, a Sonae efetua constante *benchmarking* das ações da sua concorrência e investe em novos formatos, negócios e produtos/serviços, ou na melhoria dos existentes, de forma a oferecer aos seus clientes uma proposta sempre inovadora.

Clientes:

Um fator fundamental de risco é a propensão dos consumidores a variarem os seus padrões de consumo, o que depende, sobretudo, de fatores sociais e económicos. Os consumidores alteram frequentemente as suas preferências e expectativas, o que exige uma contínua adaptação e otimização da oferta e dos conceitos de negócio.

Para antecipar as tendências de mercado e do consumidor, as Empresas do Grupo analisam regularmente informação sobre o comportamento do consumidor, sendo ouvidos por ano mais de 100.000 clientes. A introdução de novos conceitos, novos produtos e novas tecnologias, é sempre testada em pilotos antes de ser generalizada a todas as unidades. O Grupo também aloca parte significativa do seu investimento anual à modernização das lojas e de centros comerciais, bem como ao lançamento de serviços baseados em sistemas de informação (incluindo sites transacionais) por forma a garantir a sua atratividade e a acompanhar os desafios do ritmo de inovação tecnológica.

Marca:

A Sonae e as suas filiais são titulares de várias marcas de elevado valor, sendo este um dos seus principais ativos.

Os riscos associados às marcas advêm de impactos negativos na sua reputação e imagem resultantes de acontecimentos extraordinários. O Grupo 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. Efetua ainda o acompanhamento permanente da reputação das marcas, nomeadamente, através da análise de notícias e artigos de opinião, entre outros

formatos publicados ou emitidos na comunicação social e na blogosfera. As marcas da Sonae recebem regularmente prémios nacionais e internacionais, os quais reconhecem a excelência dos produtos/serviços, dos processos de negócio e das suas inovações.

Riscos dos ativos físicos:

Em 2016 foram conduzidas auditorias de prevenção e segurança em diferentes locais das unidades de negócio. Nas principais unidades, efetuaram-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 respetivos processos de monitorização e auto-avaliação de risco (*Control Risk Self Assessment*).

Riscos de segurança das pessoas:

A Sonae, desde há muito que reconhece que a Segurança e Saúde constituem pilares essenciais para o desenvolvimento sustentado dos seus negócios, pois conduzem à motivação e satisfação dos nossos recursos humanos, aspeto diferenciador e motor de todo o nosso sucesso. Aliás, consciente da importância que representa a segurança das pessoas e a preservação dos bens, como pilar fundamental de sustentabilidade e crescimento, a Sonae tem vindo a desenvolver ações de Responsabilidade Social através de um compromisso visível na prevenção de acidentes de trabalho, eliminando e/ou minimizando os riscos e promovendo uma contínua vigilância na saúde ocupacional e bem-estar.

A avaliação de riscos e a definição, em conjunto com as unidades de negócio, de medidas que minimizem esses riscos, são realizadas continuamente, nomeadamente através da formação de colaboradores, da relação próxima aos colaboradores nos locais de trabalho, da realização de *safety walks*, de auditorias e simulacros.

A Sonae, consciente que o seu maior ativo são as pessoas, tem como compromisso a prevenção de acidentes e doenças profissionais mas também a melhoria das condições de trabalho assegurando o bem-estar dos colaboradores. Este é um pilar fundamental de motivação, sustentabilidade e crescimento.

Os negócios de Retalho estão empenhados na implementação de uma cultura de zero acidentes e pretendem assegurar que a saúde e segurança dos seus colaboradores e clientes nunca seja posta em risco. Atuar de forma estratégica é foco e prioridade máxima.

A atuação da direção de Saúde e Segurança no Trabalho dos negócios de Retalho, centra-se, sobretudo, na prevenção do risco de acidentes e doenças profissionais e melhoria do bem-estar dos colaboradores. O seu principal objetivo é a mudança da Cultura de Segurança e reforçar a saúde e segurança como valor corporativo e estratégico. Fomenta a liderança visível em Saúde e Segurança no trabalho através de várias ações, das quais se destacam a realização de workshops com a gestão de topo da Sonae MC, a criação de grupos de trabalho com o objetivo de desenvolver iniciativas de saúde e segurança e a promoção da integração da saúde e segurança na atividade diária das suas operações.

Na continuidade do que foi realizado anteriormente, foram desenvolvidas as seguintes iniciativas de promoção da Cultura e Segurança:

- Programa de Observações Preventivas de Segurança (OPS) – Este programa pretende aumentar o nível de consciência sobre os comportamentos inseguros e promover a adoção de comportamentos seguros no trabalho, através da identificação e observação desses comportamentos e da comunicação efetiva dos resultados da observação a todos os colaboradores. No ano de 2016 foram realizadas 45.300 OPS;
- Formação em Liderança em saúde e segurança no trabalho para Diretores e chefias – Foram realizadas sessões de formação para todos os diretores de unidades e cerca de 2.200 chefias;
- Consulta Anual aos Colaboradores – Dando resposta a um requisito legal, e também para auscultar os colaboradores, realiza-se, anualmente, a consulta aos colaboradores em matéria de Saúde e Segurança no Trabalho, abrangendo questões relativas a Segurança, Saúde e Bem-Estar. Esta consulta tem habitualmente elevadas taxas de participação. Os resultados dessa consulta são analisados e partilhados com as unidades de negócio para posterior definição de medidas preventivas com o objetivo de melhorar as condições de trabalho e aumentar o bem-estar dos colaboradores;
- Estudos Ergonómicos – Conscientes da importância que a conceção ergonómica do posto de trabalho representa para uma organização, tendo em conta que permite otimizar a compatibilidade entre o homem, a máquina e o ambiente físico de trabalho, através do equilíbrio entre as exigências das tarefas e das máquinas e as características anatómicas, fisiológicas, cognitivas e percepto-motoras, assim como a capacidade de processamento da informação humana, os negócios de Retalho desenvolveram um projeto de Ergonomia que visou elaborar estudos ergonómicos nas unidades das insígnias Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia. Este estudo teve como objetivo aumentar a segurança, a saúde, o bem-estar e o conforto do trabalhador e prevenir lesões músculo-esqueléticas;
- Campanhas de Saúde e Segurança no Trabalho – Anualmente são desenvolvidas campanhas, com o objetivo de promover um conjunto de ações de sensibilização no âmbito da Saúde e Segurança e contribuir para aspetos como a diminuição do absentismo e sinistralidade, a melhoria dos níveis de satisfação e bem-estar em saúde e segurança e a motivação dos colaboradores para a prevenção e boas práticas nestas matérias;
- *Safety Alerts* – A partilha proactiva de informação sobre saúde e segurança com toda a organização tem como objetivo informar e sensibilizar para os riscos e as medidas preventivas a adotar para os minimizar. Esta partilha é realizada mensalmente, por email, para todas as unidades, servindo de suporte a ações de formação/sensibilização *on the job*.

Estas e outras ações contribuíram significativamente para a promoção da Saúde e Segurança no Trabalho e para uma evolução positiva dos resultados, com uma redução de 2% do Índice de Frequência e 10% do Índice de Gravidade de acidentes nos negócios de Retalho, relativamente a 2015.

A Sonae Sierra tem como um dos seus objetivos atingir “Zero Acidentes”, através da implementação do seu Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Ambiente corporativo.

O estabelecimento de uma cultura de Segurança e Saúde na Sonae Sierra começou em 2004 com o projeto PERSONÆ, cujo produto final foi a disseminação da cultura de Segurança e Saúde em toda a Sonae Sierra. Para atingir esse objetivo foi necessário implementar processos e ações, estritamente alinhadas com a política e os objetivos corporativos de Segurança e Saúde, para minimizar e controlar todos os riscos relacionados com pessoas, decorrentes das atividades da Sonae Sierra, quer em todos os centros comerciais em funcionamento, quer em todos os projetos de construção em curso. No total, no âmbito do projeto PERSONÆ, foram investidos cinco milhões de euros e envolvidas 70.000 pessoas, entre colaboradores e lojistas da Sonae Sierra, em Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia e Brasil. Este projeto, concluído em 2008, deu origem ao Sistema de Gestão de Segurança e Saúde da Sonae Sierra, que se continua a pautar pelos mesmos elevados padrões e níveis de compromisso para minimizar os riscos relacionados com pessoas.

Este esforço foi reconhecido pela atribuição à Sonae Sierra em 2008 da certificação OHSAS 18001, a primeira concedida na Europa a uma empresa na indústria de centros comerciais. Foram ainda obtidas certificações OHSAS 18001 em todos os projetos de construção ocorridos desde 2009 e em 37 centros comerciais em funcionamento.

O reconhecimento externo está patente nos prémios que a Sonae Sierra recebeu nos últimos anos. Em 2011 foi finalista na atribuição do *DuPont Safety Award*, pelo seu exemplar desempenho e dedicação na construção de centros comerciais mais seguros para as crianças. No mesmo ano, a Sonae Sierra foi ainda galardoada com o prémio *European Risk Management Award* na categoria *Most Innovative Use of IT or other Technology*, pelo seu sistema de inspeção na área de Segurança e Saúde. Em 2009, a Sonae Sierra recebeu o *European Risk Management Award for Best Training Program* e, em 2007, o *DuPont Safety Award for Visible Management Commitment*.

Em 2016, a Sonae Sierra reduziu em cerca de 6% o número de acidentes graves (com intervenção médica, perturbações na vida profissional e familiar e casos fatais ou de incapacidade permanente) nos seus centros comerciais. Apesar de o número de acidentes com visitantes ter aumentado (causado predominantemente por quedas por escorregamento e incidentes com escadas e tapetes rolantes) o decréscimo do número de incidentes com lojistas e prestadores de serviços foi mais significativo.

Quanto aos trabalhadores, o número de acidentes de trabalho, com dias de trabalho perdidos (por milhão de horas de trabalho) decresceu em 21%, devido a um grande empenho na prevenção de incidentes *in itinere*. A par da frequência, também a severidade destes incidentes teve uma redução de cerca de 38% em 2016.

Também o número de acidentes com os prestadores de serviço da Sonae Sierra que resultaram em perda de dias de trabalho (por milhão de horas trabalhadas) diminuiu 40%, em consequência da implementação de planos de ação em Portugal e Brasil.

No que respeita aos centros em desenvolvimento, apesar de terem ocorrido 2 acidentes de trabalho com prestadores de serviços, que resultaram na perda de um ou mais dias de trabalho, consideramos que 2016 foi um ano com bom desempenho em termos de Segurança e Saúde.

Riscos de Continuidade do Negócio:

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

Riscos Ambientais:

No que se refere aos riscos ambientais, foram obtidas várias certificações ambientais, assim como prosseguidas as auditorias e implementadas as ações de melhoria, no âmbito dos processos de Gestão Ambiental das sub-holdings do Grupo.

A Sonae Investimentos obteve em 2007, e tem mantido, a certificação do sistema de gestão ambiental corporativo segundo a norma ISO 14001 pela Lloyds Register Quality Assurance. Em 2010, o programa de certificação do sistema de gestão ambiental foi adaptado à nova organização das unidades de negócios de retalho da Sonae sendo novamente certificado. Este programa, entre outros aspetos, permite a gestão dos riscos ambientais decorrentes de todas as atividades desenvolvidas pelos negócios no seu dia-a-dia.

Paralelamente as unidades de negócios de retalho da Sonae têm continuado o programa de certificação ambiental de unidades operacionais, tendo em 2016 obtido a certificação conjunta de 12 Hipermercados Continente e de mais 4 unidades Worten. Em finais de 2016, as unidades de negócios de retalho da Sonae dispõem de 68 instalações certificadas em Portugal (38 Continente, 8 Continente Modelo, 2 Continente Bom Dia, 13 Worten e 6 Entrepostos, para além do Centro de Processamento de Carnes) e 3 instalações da Worten em Espanha. Estas unidades certificadas servem de exemplo para todas as outras unidades.

O Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Ambiente da Sonae Sierra, cobre os riscos ambientais em todas as atividades da Sonae Sierra, incluindo as fases de selecção, desenvolvimento e gestão dos Centros Comerciais.

Em 2016, 93% dos centros comerciais da Sonae Sierra obtiveram a certificação ISO 14001, permitindo atingir os seguintes objetivos corporativos no período compreendido entre 2002 e 2016:

- Redução do consumo de eletricidade em 46%;
- Aumento da percentagem de reciclagem de resíduos de 19% para 65%; e
- Melhoria da eficiência na utilização da água em 21%.

Na fase de desenvolvimento dos centros comerciais, foram obtidas 26 certificações ISO 14001 dos projetos de construção, pela elevada qualidade dos procedimentos ambientais durante a construção.

O desempenho, da Sonae Sierra no *Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB)* tem sido elevado desde o seu lançamento e, em 2016, mantivemos a nossa posição entre os líderes do *benchmark*. O Fundo Sierra ficou classificado em 4º lugar no grupo das empresas de retalho europeias não cotadas, e em 6º lugar no conjunto de todas as empresas de retalho europeias; o Fundo Sierra Portugal ficou classificado em 7º e 11º lugares, respetivamente, nas mesmas categorias, e o Iberia Coop ficou em 10º e 15º.

Riscos de projetos de mudança:

Os riscos dos processos críticos de negócio e dos principais projetos de mudança, nomeadamente a implementação de novos processos e os principais projetos de mudança dos sistemas de informação, foram avaliados e monitorizados, quer no âmbito da atividade específica de Gestão de Risco quer no âmbito da atividade de Auditoria Interna.

Riscos seguráveis:

No que respeita à transferência dos riscos seguráveis (técnicos e operacionais), prosseguiu-se um objetivo de racionalização, quer pela correta 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 arquitetura foi melhorada pela otimização do programa de seguros ao nível das coberturas e retenções, coerentes com cada negócio, assegurando, internamente, uma efetiva gestão de seguros a nível mundial, através da Brokers Link, a rede mundial de corretores de seguros coordenada pela MDS, o consultor de seguros da Sonae.

Riscos de segurança alimentar:

Na Sonae MC salienta-se a implementação e consolidação de um programa de auditorias de segurança alimentar às lojas, cafetarias, 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 ações corretivas.

Este programa de auditorias tem como objetivo verificar de forma sistemática o cumprimento das normas legais e das regras internas de segurança alimentar.

Em 2016 foram realizadas cerca de 1130 auditorias de segurança alimentar.

Riscos de informação e de sistemas de informação:

Os sistemas de informação dos negócios da Sonae caracterizam-se por serem abrangentes, heterogéneos e distribuídos. Do ponto de vista da segurança da informação têm sido desenvolvidas várias ações de mitigação do risco de comprometimento da confidencialidade, disponibilidade e integridade dos dados de negócio, nomeadamente a implementação de sistemas de alta-disponibilidade, redundância da infraestrutura de rede, controlo de qualidade dos fluxos entre aplicações, gestão de acessos e perfis e reforço dos mecanismos de proteção do perímetro da rede de dados.

No decurso de 2016 mantivemos a realização de várias ações de sensibilização para o tema da segurança dos Sistemas de Informação da Sociedade e da Proteção de Dados Pessoais estritamente utilizados na sua

atividade, que contaram com a participação de colaboradores dos vários níveis e funções. Adicionalmente iniciamos o programa de adequação da Sociedade às normas constantes do Regulamento Geral de Proteção de Dados, aprovado em maio de 2016.

No decurso de 2016 foram realizadas auditorias aos sistemas de informação que suportam os processos críticos da Sonae, com o objetivo de identificar e corrigir potenciais vulnerabilidades que possam ter um impacto negativo no negócio e na segurança da informação. Foi também iniciada a realização de auditorias aos processos de gestão e governação dos sistemas de informação da Sonae, utilizando como referência a *framework Cobit V5*.

Riscos Financeiros

O Grupo está exposto a uma diversidade de riscos financeiros (detalhados e analisados no Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sonae) que podem impactar o seu valor patrimonial. De modo sintético podemos agrupá-los por natureza:

- 1) Risco de Taxa de Juro
- 2) Risco da Taxa de Câmbio
- 3) Risco de Liquidez
- 4) Risco de Crédito
- 5) Risco de Contraparte

Em abstrato, entende-se por risco financeiro a possibilidade de se obterem resultados diferentes do esperado, com impacto material nos resultados do Grupo. A Sonae procura, quando possível, controlar esta volatilidade com o intuito de proteger o seu valor patrimonial.

Tendo em consideração a múltipla natureza dos diversos negócios do Grupo não há uma política única para a gestão desses riscos. Existem princípios genéricos que emergem das práticas de boa gestão, mas é privilegiada uma abordagem individualizada e adaptada às características intrínsecas de cada negócio.

A postura do Grupo relativamente à gestão dos riscos financeiros é conservadora e prudente. A Sonae não assume posições especulativas, pelo que todas as operações efetuadas no âmbito da gestão dos riscos financeiros têm por único propósito o controlo de riscos aos quais o Grupo já se encontra exposto.

Pela natureza do seu negócio, o Grupo é particularmente ativo na cobertura do risco de taxa de câmbio que emerge, essencialmente, da atividade de *sourcing* internacional. Estas operações são feitas, por regra, através da contratação de instrumentos financeiros derivados, com bancos de relação da Sonae e com os quais já foram assinados previamente contratos ISDA, em conformidade com as normas internacionais. Apesar de a atividade ser menor, na gestão do risco de taxa de juro, sempre que são feitas coberturas, os procedimentos são idênticos.

Parte substancial dos recursos do Grupo são captados junto de Bancos de relacionamento e pontualmente nos mercados de capitais, pelo que a Sonae está, inevitavelmente, exposta à sua volatilidade intrínseca. Deste modo, o Grupo tem políticas globais de financiamento que recomendam ter refinanciadas

antecipadamente as necessidades do Grupo num horizonte temporal de 18 meses, acrescidos de *buffers* prudenciais pré-determinados reduzindo, assim, o impacto de uma eventual disrupção abrupta nos mercados de financiamento na atividade corrente do Grupo. Em acréscimo, a Sonae procura ter uma diversidade de contrapartes que lhe permita reduzir os impactos que eventuais acontecimentos específicos, num banco ou num país, possam ter na capacidade do Grupo em aceder a fundos, nos montantes e condições desejáveis.

Uma área que, fruto do crescimento dos canais de vendas dos diversos negócios do Grupo, tem vindo a ganhar peso nos últimos anos é a cobertura do risco de créditos dos seus clientes. Apesar de, em termos consolidados, este risco ser ainda pequeno, o aumento dos canais de wholesale e franchising dos vários negócios tem obrigado a Sonae a dar particular atenção à sua gestão quer através do estabelecimento de políticas adaptadas às características e natureza dos diversos negócios, definindo limites claros de risco por contraparte, quer, e já no âmbito das próprias políticas, à transferência de parte desses riscos para terceiros através de seguros de crédito, garantias bancárias ou créditos documentários, entre outros instrumentos similares. Em acréscimo, o Grupo iniciou Comitês de Crédito individualizados por negócio, com uma participação multidisciplinar de forma a que o risco de incumprimento por parte dos clientes seja mitigado e acompanhado de forma sistemática e atempada.

A política de gestão de riscos financeiros é determinada por cada um dos conselhos de administração, sempre com o apoio da estrutura central da Holding, sendo os riscos identificados e monitorizados em cada um dos departamentos financeiro e de tesouraria dos negócios. Desta forma é garantida uma abordagem consistente e agregada aos diversos riscos que, no fim, impactam no Grupo.

A exposição aos riscos é igualmente monitorizada pela Comissão de Finanças e Tesouraria, na qual uma análise consolidada de risco é revista e reportada numa base mensal, e as orientações sobre políticas de gestão de risco são analisadas e revistas regularmente.

O sistema implementado assegura que, em cada momento, são adotadas as políticas apropriadas de gestão de riscos financeiros de forma a que estes não condicionem a concretização dos objetivos estratégicos do Grupo Sonae.

Riscos Legais, Fiscais e Regulatórios

A Sonae e os seus negócios dispõem de assessorias legal e fiscal permanentes e dedicadas às especificidades da respetiva atividade, que funcionam na dependência da gestão e desenvolvem as suas competências em articulação com as demais funções e assessorias, por forma a assegurar, preemptivamente, a proteção dos interesses da Sociedade e dos negócios no respeito estrito pelo cumprimento dos seus deveres legais bem como pela aplicação de boas práticas.

As equipas que integram estas assessorias possuem formação especializada e participam em ações de formação e atualização, de iniciativa interna e externa.

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

Os processos em contencioso, em que a Sociedade é parte, encontram-se identificados no Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sonae.

As empresas do Grupo Sonae estão sujeitas a leis e regulamentos nacionais, locais e setoriais de cada mercado onde operam e que visam assegurar: a segurança e proteção dos consumidores, os direitos dos trabalhadores, a proteção do meio ambiente e o ordenamento do território, o cumprimento da regulamentação dos setores de atividade em que está presente e a manutenção de um mercado aberto e competitivo. Desta forma, estão naturalmente expostas ao risco de ocorrerem alterações regulatórias que possam condicionar a condução dos negócios e, conseqüentemente, prejudicar ou impedir o alcance dos objetivos estratégicos.

A postura do Grupo é de colaboração permanente com as autoridades, no respeito e observância das disposições legais. Essa colaboração assume, em alguns casos, a forma de comentários a consultas públicas emitidas por autoridades nacionais e internacionais. A crescente internacionalização dos negócios da Sonae é afetada por riscos específicos decorrentes da natureza diferenciada dos enquadramentos legais em cada país.

54. Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos

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 objetivo é identificar, avaliar e gerir as oportunidades e as ameaças que os negócios da Sonae enfrentam na prossecução dos seus objetivos 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 portfólio de negócios existente, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projetos mais relevantes, e definidas as estratégias de gestão desses riscos;
- (ii) No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objetivos de negócio e planeadas ações 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 transversal, nomeadamente em grandes projetos de mudança da organização, nos planos de contingência e de continuidade dos negócios, são desenvolvidos

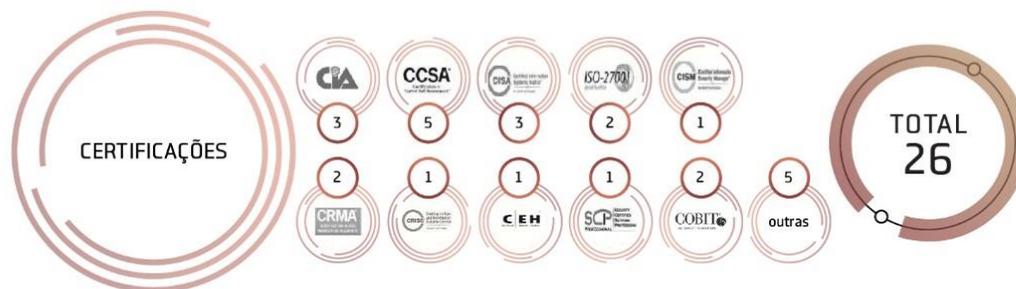
- programas estruturados de gestão de risco com a participação dos responsáveis das unidades e funções envolvidas;
- (iv) No que diz respeito aos riscos de segurança dos ativos físicos e das pessoas (riscos “técnico-operacionais”), são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas ações preventivas e corretivas dos riscos identificados. Regularmente, é reavaliada a cobertura financeira dos riscos seguráveis;
 - (v) A gestão dos riscos financeiros é efetuada e monitorizada no âmbito das funções financeiras da Sociedade e dos negócios, cuja atividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças e Tesouraria da Sonae e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração;
 - (vi) A gestão dos riscos legais, fiscais e regulatórios é efetuada 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 um padrão internacional que compreende nomeadamente o seguinte:

- (i) Definição do enfoque de gestão de risco (dicionário de riscos, definição de uma matriz de risco do negócio e de uma linguagem comum);
- (ii) Identificação e sistematização dos riscos que podem afetar a organização (fontes de risco);
- (iii) Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos, em função do impacto nos objetivos dos negócios e da probabilidade de ocorrência;
- (iv) Identificação das causas dos riscos mais importantes;
- (v) Avaliação das estratégias de gestão de risco (p.ex., aceitar, evitar, mitigar, transferir);
- (vi) Desenvolvimento e implementação de planos de ação 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 ações e da evolução dos riscos.

Formação e desenvolvimento em Auditoria Interna e Gestão de Risco

No que respeita ao desenvolvimento da função de Auditoria Interna, em 2016, 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). No final de 2016, dispúnhamos de 26 certificações, distribuídas do seguinte modo:



- | | | | |
|-------------|--|------------|--|
| 1 CIA | Certified Internal Auditor (IIA - The Institute of Internal Auditors) | 7 CRISC | Certified in Risk and Information Systems Control (ISACA - Information System Audit and Control Association) |
| 2 CCSA | Certification in Control Self-Assessment (IIA - The Institute of Internal Auditors) | 8 CEH | Certified Ethical Hacker |
| 3 CISA | Certified Information Systems Auditor (ISACA - Information System Audit and Control Association) | 9 SNCP | Security Certified Network Professional |
| 4 ISO 27001 | Lead Auditor Certification | 10 Cobit 5 | (ISACA - Information System Audit and Control Association) |
| 5 CISM | Certified Information Security Management (ISACA - Information System Audit and Control Association) | 11 | Outras certificações |
| 6 CRMA | Certification in Risk Management Assurance | | |
- Adicionalmente, um dos auditores de segurança alimentar detém as certificações NP EN ISO 22000:2005 e NP EN ISO 19011:2012.

2. Considerando a importância da formação contínua e a existência de recursos internos certificados com conhecimentos e competências para promover ações de formação (alguns dos quais participam regularmente como formadores em formações externas), foi criada a Academia de Auditoria Interna, assente nos seguintes vetores principais: elaboração de descritivos funcionais; portfólio de competências por função (técnicas e comportamentais); e percursos formativos por função. Entre 2013 e 2016, foram ministradas 29 sessões de formação, envolvendo equipas multidisciplinares e 3 810 horas de formação.

A Sonae é uma das organizações com maior número de colaboradores certificados em auditoria interna e gestão de risco em Portugal. Em 2017, 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.

Ações implementadas em 2016

Em 2016, as atividades de Enterprise Wide Risk Management focaram-se, sobretudo, na monitorização dos progressos na implementação dos planos de ação e na avaliação dos seus impactos nas perceções de risco.

Estas atividades, ao nível de todo o Grupo, foram suportadas numa ferramenta aplicacional, desenvolvida internamente e baseada no standard internacional COSO.

A Direção de Gestão de Risco continuou a dar suporte à gestão de risco nos principais projetos da organização, assim como no desenvolvimento de planos de gestão de crise e de continuidade de negócio. A este propósito, foi desenvolvida uma aplicação informática para suporte ao processo de gestão de crises.

Foram ainda desenvolvidos os programas de auditorias de segurança física das instalações, assim como a realização de ações de formação no âmbito da segurança física contra incêndios e da segurança dos clientes.

55. Descrição dos principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos relativamente ao processo de elaboração e divulgação de informação financeira

A existência de um ambiente de controlo interno eficaz, particularmente no processo de reporte financeiro, é um compromisso do Conselho de Administração da Sonae, procurando identificar e melhorar os processos mais relevantes em termos de preparação e divulgação de informação financeira, com os objetivos de transparência, consistência, simplicidade, fiabilidade e relevância. O objetivo do sistema de controlo interno é assegurar uma garantia razoável em relação à preparação das demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos adotados, e a qualidade do reporte financeiro.

A fiabilidade da informação financeira é garantida quer através da clara separação entre quem a prepara e os seus utilizadores, quer pela realização de diversos procedimentos de controlo ao longo do processo de preparação e divulgação da informação financeira.

O sistema de controlo interno, no que respeita à contabilidade e preparação e divulgação de informação financeira, inclui os seguintes controlos chave:

- O processo de divulgação de informação financeira está formalizado, os riscos e controlos associados estão identificados, sendo devidamente estabelecidos e aprovados os critérios para a sua preparação e divulgação, que são revistos periodicamente;
- Existem três tipos principais de controlos: controlos de alto nível (controlos ao nível da entidade), controlos dos sistemas de informação e controlos processuais. Estes controlos incluem um conjunto de procedimentos relacionados com a execução, supervisão, monitorização e melhoria de processos, com o objetivo de preparar o reporte financeiro da empresa;
- A utilização de princípios contabilísticos, que são explicados nas notas às demonstrações financeiras, constitui um dos pilares fundamentais do sistema de controlo;
- Os planos, procedimentos e registos das empresas do Grupo permitem uma garantia razoável de que as transações são executadas apenas com uma autorização geral ou específica da gestão, e que essas transações são registadas para permitir que as demonstrações financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites. Assegura também que as empresas mantêm registos atualizados de ativos e que o registo dos ativos é verificado face aos ativos existentes, sendo adotadas as medidas apropriadas sempre que ocorrerem diferenças;
- A informação financeira é analisada, de forma sistemática e regular, pela gestão das unidades de negócio e pelos responsáveis dos centros de resultados, garantindo uma monitorização permanente e o respetivo controlo orçamental;
- Durante o processo de preparação e revisão da informação financeira, é estabelecido previamente um cronograma, o qual é partilhado com as diferentes áreas envolvidas, e todos os documentos

são revistos detalhadamente. Isto inclui a revisão dos princípios utilizados, a verificação da precisão da informação produzida e a consistência com os princípios e políticas definidas e utilizadas em períodos anteriores;

- Ao nível das empresas individuais, os registos contabilísticos e a preparação das demonstrações financeiras são assegurados pelas diferentes funções dos serviços administrativos e contabilísticos, que garantem o controlo do registo das transações dos processos de negócio e dos saldos das contas de ativos, passivos e capitais próprios. As demonstrações financeiras são elaboradas pelos Contabilistas Certificados de cada uma das empresas e revistas pelas funções de controlo de gestão e fiscal;
- As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas com periodicidade trimestral pelos departamentos de consolidação de contas dos serviços administrativos dos Centros Corporativos das sub-holdings e da holding. Este processo constitui um nível adicional de controlo da fiabilidade da informação financeira, nomeadamente garantindo a aplicação uniforme dos princípios contabilísticos, dos procedimentos de corte de operações e o controlo dos saldos e transações entre as empresas do Grupo;
- O Relatório de Gestão é preparado pelo departamento de Relação com Investidores, com a contribuição e revisão adicional das várias áreas de negócio e de suporte. O Relatório de Governo da Sociedade é preparado pelo departamento de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo;
- As demonstrações financeiras do Grupo são preparadas sob a supervisão da Comissão Executiva do Grupo. O conjunto de documentos que constituem o relatório anual são enviados para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonae. Depois da aprovação, os documentos são enviados ao Auditor Externo, que emite a sua Certificação Legal de Contas e o Relatório de Auditoria Externa;
- O processo de preparação da informação financeira individual e consolidada e do Relatório de Gestão é supervisionado pelo Conselho Fiscal e pela Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração. Trimestralmente, estes órgãos reúnem e analisam as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o Relatório de Gestão. O Revisor Oficial de Contas apresenta, diretamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças, um sumário das principais conclusões do exame anual efetuado à 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 impedir a assimetria do mercado no seu conhecimento.
- Entre as causas de risco que podem afetar materialmente o reporte contabilístico e financeiro, evidenciamos as seguintes:
 - Estimativas contabilísticas – As estimativas contabilísticas mais significativas são descritas no anexo às demonstrações financeiras. As estimativas foram baseadas na melhor

- informação disponível durante a preparação das demonstrações financeiras, e no melhor conhecimento e experiência de eventos passados e/ou presentes;
- Saldos e transações com partes relacionadas – Os saldos e transações mais significativos com partes relacionadas são divulgados nos anexos às demonstrações financeiras. Estas estão associadas sobretudo a atividades operacionais recorrentes do Grupo, bem como à concessão e obtenção de empréstimos, em ambos os casos, efetuados a preços de mercado.
 - Informação mais específica sobre como estas e outras causas de risco foram mitigadas, está disponível no anexo às demonstrações financeiras.
 - A Sonae adota várias ações relacionadas com a melhoria contínua do Sistema de Controlo de Riscos Financeiros, incluindo:
 - Melhoria da documentação sobre controlos – No seguimento das ações de anos anteriores, durante 2016, a Sonae continuou a melhorar a documentação e a sistematização dos riscos e o sistema de controlo interno relacionado com a preparação da informação financeira. Estas ações incluem a identificação das causas dos riscos (risco inerente), a identificação dos processos com maior materialidade, a documentação de controlos e a análise final (risco residual) após a implementação de potenciais melhorias nos controlos;
 - Análise de conformidade – O departamento de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo, em cooperação com os departamentos Administrativo, de Relação com Investidores, de Auditoria Interna e de Gestão de Risco e, de acordo com o necessário, outros departamentos, coordena uma análise periódica da conformidade com os requisitos legais e regulamentos relativamente aos processos de governo subjacentes e informação financeira correspondente, que são comunicados no Relatório de Gestão e no Relatório de Governo da Sociedade.

IV - Apoio ao Investidor

56. Serviço responsável pelo Apoio ao Investidor

A Direção de Relações com Investidores é responsável por gerir a relação entre a Sonae e a comunidade financeira - atuais 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, atualizada e fidedigna.

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

A Direção de Relações com Investidores 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 ações da Sonae. Adicionalmente e quando solicitado, fornece esclarecimentos sobre as atividades da empresa, respondendo às questões colocadas através de e-mail ou por telefone.

Para além da existência da Direção de Relações com Investidores, toda a informação divulgada é disponibilizada na página de internet da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (<http://www.cmvm.pt>) e na página da Sociedade na Internet (<http://www.sonae.pt/pt/investidores/comunicados/>). Em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/> poderá ser encontrada a informação exigida pelo art.º 3.º do Regulamento da CMVM n.º 4/2013, bem como informação de carácter geral sobre a Sonae, para além de outra informação considerada relevante, designadamente:

- Apresentações institucionais e outras apresentações da Sonae à comunidade financeira;
- Resultados trimestrais, semestrais e anuais referentes aos últimos cinco anos;
- Relatórios de Sustentabilidade;
- Relatórios sobre o Governo da Sociedade;
- A identificação dos responsáveis da Direção de Relações com Investidores, bem como os seus contactos;
- Descrição do desempenho do título Sonae na Bolsa de Valores Portuguesa;
- Informação relativa às Assembleias Gerais da Sociedade;
- Os calendários financeiros anuais, 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, a Direção de Relações com Investidores organiza *roadshows* nos centros financeiros mais importantes 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 audioconferências.

Qualquer interessado pode contactar a Direção de Relações com Investidores através dos seguintes meios:

Patrícia Vieira Pinto
Diretor de Relação com Investidores
Tel: (+351) 22 010 47 24
Fax: (+351) 22 948 77 22
E-mail: investor.relations@sonae.pt/pavpinto@sonae.pt
Morada: Lugar do Espido Via Norte 4471-909 Maia Portugal
Site: www.sonae.pt

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

57. Representante para as Relações com o Mercado

A Representante para as Relações com o Mercado é Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira, com os seguintes contactos:

Tel: +351 220104706

Fax: +351 229487722

E-mail: investor.relations@sonae.pt

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

58. Pedidos de informação

No exercício de 2016, o Gabinete de Apoio ao Investidor recebeu 332 pedidos de informação.

O prazo de resposta médio, sem prejuízo da complexidade da questão colocada poder excecionalmente determinar um prazo superior de resposta, foi de 2 dias úteis.

V - Sítio de internet

59. Endereço

Endereço eletrónico da Sociedade: www.sonae.pt.

60. Local onde se encontra a informação mencionada no art.º 171.º do Código das Sociedades Comerciais

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

61. Local onde se encontram divulgados os estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

62. Local onde se disponibiliza informação sobre a identidade dos órgãos sociais, do representante para as relações com o mercado, do Gabinete de Apoio ao Investidor, funções e meios de acesso

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> e em www.sonae.pt/pt/contactos

63. Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas e o calendário dos eventos societários

Documentos de prestação de contas - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> e <http://www.sonae.pt/pt/investidores/informacao-financeira/dados-financeiros/>.

Calendário de Eventos Societários- <http://www.sonae.pt/pt/investidores/calendario-financeiro/>.

64. Local onde são divulgados a convocatória da Assembleia Geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada

Endereço eletrónico - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>.

65. Local onde é disponibilizado o acervo histórico com as deliberações tomadas nas assembleias gerais da Sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes

Endereço eletrónico - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>.

D. Remunerações

I - Competência para a determinação

66. Competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais, dos membros da comissão executiva e dos dirigentes da Sociedade

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

A Comissão de Nomeação e Remunerações, maioritariamente composta por Administradores Não Executivos, e já identificada supra nos pontos 15 a 29, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências.

II - Comissão de remunerações

67. Composição da comissão de remunerações e identificação das pessoas singulares e coletivas contratadas para lhe prestar apoio e declaração sobre a independência de cada um dos membros assessores

A Comissão de Vencimentos é composta por três membros, eleitos em Assembleia Geral de Acionistas, para integrar um mandato de quatro anos, com início em 2015 e termo em 2018. Ao longo do exercício de 2016 a composição da Comissão de Vencimentos foi a seguinte:

Comissão de Vencimentos

Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva, Presidente

Francisco de La Fuente Sánchez

Carlos António Rocha Moreira da Silva

Os membros da Comissão de Vencimentos são independentes relativamente ao órgão de administração e a qualquer outro grupo de interesses.

A Comissão de Vencimentos recorre aos estudos de *benchmarking* em matéria de práticas e políticas retributivas anualmente divulgados pelos consultores de renome internacional *Mercer* e *Hay Group*, para assegurar que a política de remuneração e compensação dos órgãos sociais anualmente submetida à consideração da Assembleia Geral, é adequada e consonante com os comparáveis de mercado. No decurso da atividade por si desenvolvida no exercício social de 2016 a Comissão de Vencimentos não foi assessorada por quaisquer entidades contratadas.

68. Conhecimentos e experiência dos membros da comissão de remunerações em matéria da política de remunerações

A experiência e qualificações profissionais dos membros da Comissão de Vencimentos estão espelhadas nos curricula disponíveis em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, encontrando-se capacitados para o exercício das suas responsabilidades de forma competente e rigorosa, possuindo, cada um deles, as adequadas competências para o exercício das suas funções.

No exercício de 2016, realizou-se 1 (uma) reunião da Comissão de Vencimentos, tendo a taxa de comparência sido de 100%.

III - Estrutura das Remunerações

69. Descrição da Política de Remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho

69.1 Princípios

A política de remuneração da Sonae está estruturada num equilíbrio entre o desempenho dos Administradores Executivos em relação aos objetivos traçados e o posicionamento em relação ao mercado

e situações comparáveis. As propostas de remuneração dos membros dos órgãos estatutários são formuladas, tendo em consideração:

- Comparação geral do mercado;
- Práticas de empresas comparáveis, incluindo outras unidades de negócio da Sonae que apresentem situações comparáveis;
- A responsabilidade individual e a avaliação do desempenho de cada Administrador Executivo.

Assim, a política de remuneração constitui um instrumento formal que promove o alinhamento entre a equipa de gestão e os interesses dos acionistas, na medida em que no conjunto das componentes remuneratórias, se encontra destacada a parte variável, cujo valor depende do desempenho individual e do desempenho da Sonae. Desta forma, incentiva-se uma gestão orientada para os interesses de longo prazo da empresa e a adoção de comportamentos de ponderação dos riscos assumidos.

A política de remuneração incorpora, na sua estrutura, mecanismos de controlo, considerando a ligação ao desempenho individual e coletivo, prevenindo comportamentos de assunção de riscos excessivos. Este objetivo é ainda assegurado pelo facto de cada *Key Performance Indicator* (KPI) se encontrar limitado a um valor máximo.

A política de remuneração dos órgãos estatutários da Sociedade é aprovada pelos acionistas em Assembleia Geral. A Comissão de Vencimentos, composta integralmente por membros independentes é responsável pela apresentação da proposta da política de remuneração e pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração, incluindo membros executivos e não executivos, e demais órgãos sociais da Sonae. Os membros da Comissão de Vencimentos são eleitos em Assembleia Geral, cabendo a este órgão a fixação da respetiva remuneração.

A Comissão de Nomeação e Remunerações apoia a Comissão de Vencimentos na fixação da remuneração dos Administradores Executivos, apresentando-lhe propostas de remuneração sustentadas em informação relevante solicitada pela Comissão de Vencimentos.

No âmbito dos princípios que regem o governo societário, foram definidos princípios orientadores da política de remuneração.

A Assembleia Geral de acionistas, realizada em 29 de abril de 2016, aprovou a Política de Remuneração e Compensação atualmente em vigor que se rege pelos princípios a seguir descritos e que são consistentes com os anteriormente praticados.

Caraterísticas da política de remuneração:

Competitividade:

- No desenho da Política de Remuneração e Compensação dos membros dos órgãos sociais da Sociedade é objetivo primordial a captação de talento com elevado nível de desempenho que represente contributo relevante e material para a sustentabilidade dos negócios da Sociedade. A

Política é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos anualmente realizados para Portugal e mercados europeus, servindo atualmente de referente os estudos de mercado da *Mercer e Hay Group*.

- Nessa medida, os parâmetros remuneratórios dos membros dos órgãos sociais são fixados e periodicamente revistos em sintonia com as práticas remuneratórias de empresas nacionais e internacionais comparáveis, alinhando, em termos individuais e agregados, os montantes máximos potenciais a serem pagos aos membros dos órgãos sociais, com as práticas de mercado, sendo os membros dos órgãos sociais individual e positivamente discriminados considerando, em concreto, entre outros fatores, o perfil e currículo do membro, a natureza e o descritivo de funções e competências do órgão social em questão e do próprio membro, e o grau de correlação direta entre o desempenho individual e o desempenho dos negócios.
- Para a determinação dos valores referentes ao mercado global é considerada a média dos valores aplicável aos quadros de topo da Europa. As empresas que constituem o universo de empresas pares para efeitos remuneratórios são as empresas que compõem o universo de sociedades com valores mobiliários admitidos a negociação na *Euronext Lisbon*.

Orientação para o desempenho:

- A Política prevê a atribuição de prémios calculados em função do grau de sucesso da Sociedade. A componente variável da remuneração encontra-se estruturada de maneira a estabelecer uma ligação entre os prémios atribuídos e o grau de desempenho, quer individual, quer coletivo. Em caso de não concretização de objetivos pré-definidos, medidos através de KPIs de negócio e individuais, será reduzido total ou parcialmente o valor de incentivos de curto e médio prazo.

Alinhamento com os interesses dos acionistas:

- Parte do prémio variável dos Administradores Executivos (Prémio Variável de Médio Prazo) está concebida para potenciar o alinhamento dos interesses dos Administradores Executivos com os interesses da Sociedade e dos seus acionistas, assinalando a perceção pelos Administradores Executivos da importância do seu contributo para o crescimento da organização. O PVMP contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito e o período de diferimento de 3 anos, sendo o valor condicionado pela evolução da cotação das ações e ajustado pelo grau de concretização de objetivos de médio prazo ao longo do período de deferimento e até ao seu vencimento.

Transparência:

- Todos os aspetos da estrutura remuneratória são claros e divulgados abertamente interna e externamente através da publicação de documentação no sítio da Sociedade na internet. Este processo de comunicação contribui para promover a equidade e independência.

Razoabilidade:

- A Política pretende assegurar um equilíbrio entre os interesses da Sonae, o posicionamento no mercado, as expectativas e motivações dos membros dos órgãos sociais e a necessidade de retenção de talento.
- A política de remuneração e compensação aplicável aos órgãos sociais e aos dirigentes da Sociedade adere às orientações comunitárias, à legislação nacional e às recomendações da CMVM.
- A Assembleia Geral de Acionistas, realizada em 29 de abril de 2016, dando continuidade à política já anteriormente prosseguida de forma consistente, aprovou a Política de Remuneração e Compensação em vigor, a qual é norteadada pelos seguintes princípios gerais:
 - não atribuição de compensações aos administradores, ou membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respetivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria;
 - não consagração de qualquer sistema específico de benefícios, designadamente de reforma, a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e outros dirigentes.
 - ponderação, na aplicação da Política de Remuneração, do exercício de funções em sociedades que se encontrem em relação de domínio ou grupo com a Sociedade.

69.2 Competitividade da política remuneratória

O pacote remuneratório atribuído a Administradores Executivos é definido por comparação com o mercado, utilizando para o efeito estudos de mercado sobre pacotes remuneratórios de quadros de topo em Portugal e na Europa, procurando-se que, para situações comparáveis de mercado, a remuneração fixa se situe no valor mediano de mercado e a remuneração total próxima do terceiro quartil de mercado.

Qual é o nosso universo comparável /empresas pares?

- Na Sonae a política remuneratória é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos realizados para Portugal e mercados europeus. Atualmente servem de referente os estudos de mercado da *Mercer* e *Hay Group*.
- Para a determinação dos valores referentes ao mercado global é considerada a média dos valores aplicável aos quadros de topo da Europa. As empresas que constituem o universo de empresas pares para efeitos remuneratórios são as empresas que compõem o PSI-20.

69.3 Controlo dos Riscos relativos a remunerações

A Sonae procede anualmente a uma revisão da política remuneratória como parte do processo de gestão de risco, com vista a certificar-se que a política remuneratória se encontra em total conformidade com o perfil de risco desejado. Relativamente ao ano de 2016, não foram detetadas práticas de pagamento problemáticas que coloquem riscos relevantes à Sonae.

No desenho da política retributiva foi tida em consideração a necessidade de controlo de comportamentos que impliquem assunção de riscos excessivos, atribuindo uma relevância significativa, mas

simultaneamente equilibrada, à componente variável, vinculando desta forma a remuneração individual ao desempenho coletivo.

Na Sonae existem procedimentos de controlo interno relativamente à política retributiva, com o objetivo de identificar potenciais riscos colocados pela própria política retributiva.

Por um lado, a estrutura da remuneração variável encontra-se desenhada de tal forma que desincentiva comportamentos de risco, na medida em que a remuneração se encontra ligada à avaliação de desempenho. A existência de KPIs objetivos permite que este método funcione como um mecanismo de controlo eficiente.

Por outro lado, a política da Sonae não permite a celebração de contratos que visem minimizar a razão de ser do plano de Prémio Variável de Médio Prazo. Tal restrição inclui a celebração de transações com o objetivo de eliminar ou mitigar o risco de variação do valor das ações.

69.4 Procedimento de aprovação da política remuneratória

A Comissão de Nomeação e Remunerações submete à consideração da Comissão de Vencimentos propostas de remuneração dos administradores nos termos do procedimento interno aprovado.

Mês	Ciclo do processo
janeiro	Obtenção de estudos de mercado externos, relativos a tendências e previsão de práticas de remunerações.
março	Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações (CNR) em meados de março: Fecho de contas do ano anterior e preparação do ano em curso, revendo-se o seguinte: - Processo de Avaliação Anual - Proposta de Política de Remuneração - Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho do exercício anterior, incluindo componente diferida - Propostas de remuneração fixa para o exercício corrente - Propostas de objetivo de remuneração variável relativa a desempenho do exercício corrente Reunião da Comissão de Vencimentos em finais de março, após a reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações: Fecho de contas do ano anterior e preparação do ano em curso, aprovando-se e decidindo-se o seguinte: - Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho do exercício anterior, incluindo componente diferida; - Propostas de remuneração fixa para exercício corrente; - Propostas de objetivo de remuneração variável relativa a desempenho do exercício corrente
abril	Assembleia Geral Anual de Acionistas em finais de abril: Acionistas aprovam a Política de Remunerações proposta pela Comissão de Vencimentos
maio	Reunião da Comissão de Vencimentos em inícios de maio: Apenas se existirem alterações dos membros do Conselho de Administração efetuada pela Assembleia Geral de Acionistas
junho a outubro	Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações: Atualização relativa aos objetivos fixados para o ano em curso, se necessário; Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações: Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração.

novembro	<p>Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento dos objetivos fixados para o ano em curso, se necessário; - Acompanhamento das etapas relativas aos planos de atribuição de ações no âmbito da remuneração variável de médio prazo, e das respetivas ações retidas; - Revisão da Gestão de Talentos e dos planos de contingência e de sucessão; - Revisão dos processos de nomeação (se necessário) - Revisão do plano de ações da Comissão de Nomeação e Remunerações para o ano seguinte - Revisão da política de remuneração, incluindo o plano de atribuição de ações <p>Reunião da Comissão de Vencimentos: Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração</p>
dezembro	<p>Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações: Atualização da evolução do cumprimento dos objetivos relativamente ao ano em curso, caso seja necessário</p> <p>Reunião da Comissão de Vencimentos: Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração</p>

70. Estruturação da Remuneração dos Administradores

70.1 Administradores Executivos

A remuneração fixa dos Administradores Executivos é definida em função do nível de responsabilidade do membro do Conselho de Administração e é objeto de revisão anual.

De acordo com a política remuneratória da Sonae, além da remuneração fixa, os Administradores Executivos participam de um plano de incentivos, também designado por prémio variável.

O prémio variável é atribuído no primeiro trimestre do ano seguinte àquele que diz respeito e vinculado ao desempenho do ano anterior, visando orientar e recompensar a administração executiva pelo cumprimento de objetivos pré-determinados. Subdivide-se em duas parcelas:

- a) Prémio Variável de Curto Prazo (PVCP), pago em numerário, no primeiro semestre seguinte ao ano a que diz respeito, podendo todavia, e a critério da Comissão de Vencimentos, ser pago, no mesmo prazo, em ações, nos termos e condições previstos para o Prémio Variável de Médio Prazo – vd. ponto 71 para maior detalhe;
- b) Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP), pago após um diferimento adicional pelo período de 3 anos e no ano subsequente ao termo deste último – vd. pontos 71, 72 e 73 para maior detalhe.

As várias componentes da remuneração anual podem ser facilmente compreendidas na seguinte tabela:

	Componentes	Descrição	Objetivo	Posicionamento no mercado
Fixa	Vencimento base	Vencimento anual (em Portugal o vencimento fixo anual é pago em 14 prestações mensais)	Adequação ao estatuto e responsabilidade do administrador	Mediana
Variável	Prémio variável de curto prazo (PVCP)	Prémio de desempenho pago no primeiro trimestre do ano seguinte, depois do apuramento dos resultados do exercício	Visa assegurar competitividade do pacote remuneratório e ligação da remuneração aos objetivos da empresa	Terceiro quartil
	Prémio variável de médio prazo (PVMP)	Compensação diferida por três anos, sendo o montante apurado dependente da evolução da cotação das ações	Visa promover uma ligação da remuneração ao desempenho de médio prazo e alinhamento com os interesses dos acionistas	Terceiro quartil

O pagamento em numerário do prémio variável pode ser efetuado por qualquer das modalidades de extinção da obrigação previstos na Lei e nos Estatutos da Sociedade.

Não existe atualmente qualquer plano de atribuição de opções para aquisição de ações.

70.2 Administradores Não Executivos

A remuneração dos Administradores Não Executivos é constituída, exclusivamente, por um valor fixo, estabelecido tendo em conta os valores praticados no mercado segundo os seguintes princípios: (i) atribuição de uma remuneração fixa; (ii) atribuição de um subsídio de responsabilidade anual. Não existe qualquer remuneração a título de prémio variável.

O pagamento desta remuneração tem periodicidade trimestral postecipada.

71. Componente Variável da remuneração dos Administradores Executivos

O Prémio variável tem natureza discricionária e, dado que a atribuição do respetivo valor está dependente da consecução de objetivos, o seu pagamento não se encontra garantido. O prémio variável é determinado anualmente, variando o valor do objetivo pré-definido entre 30% e 60% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objetivo da remuneração variável).

A componente variável da remuneração é aferida por avaliação da performance de um conjunto de indicadores de desempenho referentes aos diversos negócios com cariz essencialmente económico e financeiro – “Key Performance Indicators of Business Activity” (Business KPIs). O conteúdo dos indicadores de desempenho, e o seu peso específico na determinação da remuneração efetiva, asseguram o

alinhamento dos Administradores Executivos com os objetivos estratégicos definidos e o cumprimento das normas legais em que se enquadra a atividade social.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
O valor de cada prémio tem como limite mínimo 0% e máximo 140% do objetivo de prémio previamente definido.

72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração

O pagamento de pelo menos 50% (cinquenta por cento) da componente variável da remuneração referente ao exercício a que respeita é diferido por um período de três anos, num total de quatro anos, nos termos descritos no ponto anterior 70.1 (Prémio Variável de Médio Prazo).

73. Critérios de atribuição e manutenção da remuneração variável em ações

1. Características do Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP)

O PVMP é uma das componentes da Política Retributiva da Sonae. Esta componente distingue-se das restantes por ter um carácter restrito e voluntário, cuja atribuição é condicionada às regras de elegibilidade estabelecidas para o efeito.

O PVMP proporciona aos aderentes a possibilidade de partilharem com os acionistas o valor criado, pela sua intervenção direta na definição da estratégia e na gestão dos negócios, na justa medida do resultado da avaliação anual do seu desempenho.

2. Enquadramento do PVMP

O PVMP constitui uma forma de alinhamento dos interesses dos Administradores Executivos com os objetivos da organização, reforçando o seu compromisso e fortalecendo a perceção da importância da sua performance para o sucesso da Sonae, com expressão na capitalização bolsista do título.

3. Critério de elegibilidade

São elegíveis para a atribuição de plano do PVMP os Administradores Executivos da Sociedade e das suas dominadas. De acordo com a política de remuneração aprovada pelo Conselho de Administração, são igualmente elegíveis para a atribuição do PVMP os colaboradores, a quem, por via dessa política, seja aplicável o Plano.

Membros Elegíveis	Valor de referência do prémio variável de médio prazo (% da remuneração variável total objetivo)
Administradores Executivos da Sociedade	Pelo menos 50%
Administradores Executivos dos Negócios	Pelo menos 50%
Colaboradores	termos a definir pelo Conselho de Administração de cada Sociedade

4. Duração do PVMP

O PVMP contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito (o “ano do desempenho”) e o período de diferimento de três anos. A partir do início do terceiro plano consecutivo, ocorrerá, a cada momento, a sobreposição de três planos trienais.

5. Valor de referência do PVMP

O valor do PVMP tem por base o valor atribuído, sendo este sujeito aos seguintes fatores de variação: (i) preço representativo da cotação do título; (ii) fator de correção por dividendos pagos ou variação do capital social e (iii) o grau de atingimento do KPI de médio prazo.

O valor do PVMP atribuído é convertido num número equivalente de ações, determinado pelo quociente daquele valor pelo valor de cotação do título no mercado de ações em Portugal. Para este efeito, considera-se como valor da cotação do título o valor mais favorável correspondente à cotação de fecho do primeiro dia útil subsequente à Assembleia Geral ou a cotação média (considerando-se para o efeito da determinação da cotação média, a cotação de fecho nos 30 dias de negociação anteriores à data de realização da Assembleia Geral).

Caso, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício, se verifique a distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das ações ou alteração do capital social da Sociedade, ou qualquer outra modificação na estrutura do capital da Sociedade com impacto na expressão económica dos direitos atribuídos, o número de ações que integra o PVMP é ajustado para um número a que corresponda um valor equivalente.

O número de ações é ainda corrigido ao longo do período de diferimento pelo grau de cumprimento dos KPIs de médio prazo, de modo a garantir a continuidade do alinhamento com os objetivos de sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Na linha da afirmação de uma política de reforço do alinhamento dos Administradores Executivos com os interesses de longo prazo da Sociedade, a Comissão de Vencimentos poderá, a seu livre critério, graduar o percentual de desconto conferido aos Administradores Executivos na aquisição de ações, determinando uma comparticipação na aquisição de ações a suportar por aqueles em montante correspondente a uma percentagem do valor de cotação das ações, com o limite máximo de 5% do seu valor de cotação à data da transmissão dos títulos. Os demais colaboradores a quem tenha sido atribuído aquele direito, adquirem as ações nos termos das condições estabelecidas pelo Conselho de Administração de cada Sociedade.

6. Entrega pela Sociedade

No momento do exercício do direito de aquisição de ações atribuído no âmbito do PVMP, a Sociedade reserva-se o direito de entregar, em substituição das ações, o numerário equivalente ao seu valor de mercado à data do respetivo exercício.

7. Vencimento do PVMP

O PVMP contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito e o período de diferimento de três anos.

8. Condições de Exercício do Direito

O direito ao exercício do direito de aquisição das ações atribuídas nos termos do Plano caduca se ocorrer a cessação do vínculo entre o membro e a Sociedade antes de decorrido o período do seu vencimento subsequente à sua atribuição, sem prejuízo do disposto nos parágrafos seguintes.

O direito manter-se-á em vigor no caso incapacidade permanente ou morte do administrador, sendo, neste caso, o pagamento efetuado ao próprio ou aos seus herdeiros na data do respetivo vencimento.

Em caso de reforma do membro o direito atribuído poderá ser exercido na respetiva data de vencimento.

Para garantia de efetividade e transparência dos objetivos da Política de Remuneração e Compensação foi estabelecido que os Administradores Executivos da Sociedade:

- não devem celebrar contratos com a Sociedade ou com terceiros que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela Sociedade;
- não devem alienar durante o exercício e até ao termo do mandato, as ações da Sociedade a que tenham acedido por via da atribuição da remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem de ser alienadas para suportar o pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.

74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções

A Sociedade não atribuiu remuneração variável baseada em opções.

75. Principais parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários

Os parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais encontram-se descritos supra no ponto 71.

76. Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores, aprovados em assembleia geral

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

IV - Divulgação das Remunerações

77. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros do Conselho de Administração da Sociedade pagos pela Sociedade

A remuneração de cada um dos administradores da Sonae, atribuída pela Sociedade, nos anos de 2015 e 2016, encontra-se descrita nas tabelas seguintes:

DETALHE INDIVIDUAL ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	2015*				2016*			
	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL
DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO (1)	357.300	264.600	264.600	886.500	241.800	190.500	190.500	622.800
ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO (2)	276.800	190.500	190.500	657.800	276.800	203.900	203.900	684.600
<i>Sub-total</i>	634.100	455.100	455.100	1.544.300	518.600	394.400	394.400	1.307.400
ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS								
JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO	58.030	-	-	58.030	66.900	-	-	66.900
ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL (3)	31.900	-	-	31.900	46.500	-	-	46.500
CHRISTINE CROSS	45.807	-	-	45.807	48.500	-	-	48.500
TSEGA GEBREYES (3)	35.233	-	-	35.233	51.500	-	-	51.500
MARCELO FARIA DE LIMA (3)	35.133	-	-	35.133	51.400	-	-	51.400
DAG JOHAN SKATTUM (4)	-	-	-	-	47.100	-	-	47.100
MARGARET LORRAINE TRAINER (4)	-	-	-	-	49.100	-	-	49.100
BELMIRO MENDES DE AZEVEDO (5)	144.977	-	-	144.977	-	-	-	-
ÁLVARO CARMONA E COSTA PORTELA (5)	10.993	-	-	10.993	-	-	-	-
BERND HUBERT JOACHIM BOTHE (5)	12.273	-	-	12.273	-	-	-	-
JOSÉ ÁLVARO CUERVO GARCIA (5)	12.273	-	-	12.273	-	-	-	-
MICHEL MARIE BON (5)	13.207	-	-	13.207	-	-	-	-
<i>Sub-Total</i>	399.826			399.826	361.000			361.000
TOTAL	1.033.926	455.100	455.100	1.944.126	879.600	394.400	394.400	1.668.400

*Valores em euros.

- (1) Remuneração referente a 2015 e 2016 reduzida proporcionalmente de modo a refletir antecipadamente o compromisso assumido para com a Sociedade durante os referidos anos.
- (2) Auferiu também remuneração nas subsidiárias da Sociedade, tal como refletido no ponto 78.
- (3) Membro eleito em Assembleia Geral de Acionistas realizada a 30 de abril de 2015, e remunerado desde 1 de maio de 2015.
- (4) Membro eleito em Assembleia Geral Extraordinária realizada a 16 de dezembro de 2015, e remunerado desde 1 de janeiro de 2016.
- (5) Membro que cessou funções na Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015, tendo sido remunerado até essa data.

Planos do PVMP em aberto atribuídos a Administradores Executivos:

ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	Plano (Ano de Desempenho)	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Valor Vencido e Liquidado em 2016*	Valor dos Planos Abertos na Data de Atribuição* **	Valor dos Planos em Aberto a 31 de dezembro de 2016* **
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2012	Março 13	Março 16	612.980	0	0
	2013	Março 14	Março 17		496.100	340.425
	2014	Março 15	Março 18		389.400	216.932
	2015	Março 16	Março 19		264.600	175.663
	Total			612.980	1.150.100	733.020
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2012	Março 13	Março 16	511.534	0	0
	2013	Março 14	Março 17		408.100	289.559
	2014	Março 15	Março 18		313.900	196.471
	2015	Março 16	Março 19		333.100	254.957
	Total			511.534	1.055.100	740.986
TOTAL			1.124.514	2.205.200	1.474.006	

* Valores em euros.

**Calculado com base na cotação de fecho do último dia de negociação do exercício de 2016.

78. Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum

A remuneração de cada um dos administradores da Sonae, atribuída pelas sociedades dominadas e em relação de grupo, nos anos de 2015 e 2016, encontra-se descrita na tabela seguinte:

DETALHE INDIVIDUAL	2015*				2016*			
	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL
ADMINISTRADORES EXECUTIVOS								
DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO	-	-	-	-	-	-	-	-
ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO	183.900	142.600	142.600	469.100	183.900	136.200	136.200	456.300
<i>Sub-total</i>	183.900	142.600	142.600	469.100	183.900	136.200	136.200	456.300
ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS								
JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO	-	-	-	-	-	-	-	-
ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL (2)	-	-	-	-	-	-	-	-
CHRISTINE CROSS	-	-	-	-	-	-	-	-
TSEGA GEBREYES (2)	-	-	-	-	-	-	-	-

MARCELO FARIA DE LIMA (2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DAG JOHAN SKATTUM (3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MARGARET LORRAINE TRAINER (3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BELMIRO MENDES DE AZEVEDO (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ÁLVARO CARMONA E COSTA PORTELA (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ÁLVARO CUERVO GARCIA (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MICHEL MARIE BOM (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BERND HUBERT JOACHIM BOTHE (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Sub-Total</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	183.900	142.600	142.600	469.100	183.900	136.200	136.200	456.300	

*Valores em euros.

(1) Membro que cessou funções na Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015.

(2) Membro eleito em Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015.

(3) Membro eleito em Assembleia Geral Extraordinária de 16 de dezembro de 2015.

79. Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios

A remuneração variável dos Administradores Executivos foi aferida de acordo com a avaliação de desempenho e a política de remuneração aprovada em Assembleia Geral de 29 de abril de 2016, detalhada no antecedente ponto 71 e espelhada no quadro de remunerações constante do ponto 77 supra.

O prémio pago sob a forma de participação nos lucros está contido no Prémio Variável de Curto Prazo constante do quadro apresentado supra no ponto 77.

80. Indemnizações pagas ou devidas a ex-Administradores Executivos por cessação de funções

Não foram pagas nem são devidas remunerações a ex-Administradores Executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício.

81. 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, não existindo qualquer remuneração variável.

O valor de remuneração fixa anual dos membros deste órgão no exercício de 2016 foi o seguinte:

Membro do Conselho Fiscal	2015*	2016*
A – Membros que integraram o Conselho Fiscal no mandato 2011-2014, tendo cessado funções em Assembleia Geral Anual eleitoral de 30 de abril de 2015		
Arlindo Dias Duarte Silva**	2.000	

Jorge Manuel Felizes Morgado**	2.000	
B – Membros que integram o Conselho Fiscal no mandato 2015-2018		
Daniel Bessa Fernandes Coelho***	12.567	13.900
Manuel Heleno Sismeiro****	8.400	10.900
Maria José Martins Lourenço da Fonseca****	8.400	10.900
Óscar José Alçada da Quinta***		
Total	33.367	35.700

*Valores em euros.

** Membro que cessou funções na Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015, tendo sido remunerado até essa data.

*** Membro que exerceu funções durante o mandato de 2011-2014, tendo sido reeleito para o exercício de funções por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.

**** Membro eleito para o mandato 2015-2018 por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015, sendo remunerado desde 1 de maio de 2015.

82. Remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral

A remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas é constituída por um montante fixo:

Membros da Mesa da Assembleia Geral	2015*	2016*
Manuel Eugénio Pimentel Cavaleiro Brandão	7.500	7.500
Maria Conceição Henriques Fernandes Cabaços	2.500	2.500
Total	10.000	10.000

*Valores em euros.

V - Acordos com Implicações Remuneratórias

83. Limitações contratuais previstas para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração

Não existem acordos celebrados com titulares do órgão de administração e/ou dirigentes, que estabeleçam direito a compensação por destituição sem justa causa, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

84. Referência à existência e descrição de acordos entre a Sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação do vínculo jurídico em caso de mudança de controlo da Sociedade

Não existem acordos celebrados com titulares do órgão de administração e/ou dirigentes, que estabeleçam direito a indemnização em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da Sociedade.

VI - Planos de Atribuição de Ações ou Opções sobre Ações (“stock options”)

85. Identificação do plano e destinatários

O plano de atribuição de ações, com as condições definidas no ponto 73, integra a componente variável da remuneração, sendo seus destinatários os Administradores Executivos, bem ainda como colaboradores das empresas do Grupo, em termos a definir pelos respetivos Conselhos de Administração.

86. Caracterização do Plano

A caracterização do plano de atribuição de ações encontra-se feita nos pontos 71, 72 e 73.

A política de remuneração e compensação de órgãos sociais bem como o plano de atribuições de ações em vigor, foram aprovados na Assembleia Geral Anual realizada em 29 de abril de 2016, sob proposta da Comissão de Vencimentos em cumprimento do disposto no art.º 2.º da Lei n.º 28/2009 de 19 de junho e da Recomendação II.3.4 CMVM (2013).

A política de remuneração aprovada sob proposta da Comissão de Vencimentos, consignou o princípio de inalienabilidade das ações cedidas pelos Administradores Executivos da Sociedade por via do PVMP, nos termos constantes da Recomendação III.6 CMVM(2013).

As deliberações da Assembleia Geral Anual em apreço podem ser consultadas em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>.

Os planos do PVMP dos Administradores Executivos da Sociedade, em curso em 2016, podem ser resumidos da seguinte forma:

	Total		
	Número de planos agregado	Número de Ações	Euros
Em aberto a 31.12.2015:	6	1.693.650	1.774.945
Movimento no ano:	0	-507.239	-738.020
Atribuídos	2	469.176	455.100
Vencidos	-2	-769.166	-751.168
Cancelados/Extintos/Ajustados(1)	0	-207.249	-441.953
Em aberto a 31.12.2016:	6	1.186.411	1.036.924

(1) Alterações no número de ações e de valor devido a distribuições de dividendos e aos efeitos dos KPIs de médio prazo e, no caso particular das alterações de valor, também por variações na cotação do título Sonae.

O presente quadro não inclui informação relativa aos planos de ações que possam ser atribuídos pela Sonaecom ou pela Sonae Sierra aos seus administradores.

Resumo dos planos do PVMP dos Administradores Executivos da Sociedade, com inclusão dos planos do PVMP dos administradores executivos dos negócios, por referência ao exercício de 2016:

Plano de Ações da Sonae em curso 2016	Período de Vencimento			A 31 de dezembro de 2016	
	Valor da Ação na data de Atribuição	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Número agregado de participantes	Número de Ações
Plano 2013	0,701	março 2013	março 2016	20	0
Plano 2014	1,343	março 2014	março 2017	19	1.754.640
Plano 2015	1,278	março 2015	março 2018	19	1.186.259
Plano 2016	0,97	março 2016	março 2019	20	1.756.517

O presente quadro não inclui informação relativa aos planos de ações que possam ser atribuídos pela Sonaecom ou pela Sonae Sierra aos seus administradores.

87. Direitos de opção atribuídos para aquisição de ações (“stock options”) de que sejam beneficiários colaboradores e trabalhadores da empresa

Não existem direitos de opção para aquisição de ações (“stock options”) atribuídos.

88. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital

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

E. Transações com Partes Relacionadas

I - Mecanismos e procedimentos de controlo

89. Mecanismos de controlo de transações com partes relacionadas

A Sociedade pauta a realização de transações com partes relacionadas por princípios de rigor, transparência e de estrita observância das regras concorrenciais de mercado. Tais transações são objeto de procedimentos administrativos específicos que decorrem de imposições normativas, nomeadamente as relativas às regras dos preços de transferência, ou da adoção voluntária de sistemas internos de *checks and balances*, designadamente processos de reporte ou de validação formal, em função do valor da transação em questão.

Neste sentido, a Sociedade tem procedimentos especificamente definidos para a prevenção de conflitos de interesses com um procedimento de interação entre a Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Comissão Executiva pelo qual são prestados os necessários esclarecimentos para salvaguarda de que a transação é realizada em condições normais de mercado.

90. Indicação das transações sujeitas a controlo em 2016

Em conformidade com o exposto no ponto 10, não existiram, durante o exercício de 2016, relações de natureza comercial, ou outra, significativa entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade. As transações não significativas realizadas enquadram-se no exercício da atividade da Sociedade e foram realizadas em condições de mercado e a par de transações realizadas com outras entidades contratantes nacionais e internacionais, em termos que se conformam com o precedente enquadrador da prática da Sociedade sob a supervisão do Conselho Fiscal, descritos em Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sociedade, como referido no ponto 92. Não se realizaram transações com qualquer membro do órgão de administração ou do órgão de fiscalização durante o exercício de 2016.

91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos de avaliação prévia dos negócios a realizar entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do CVM

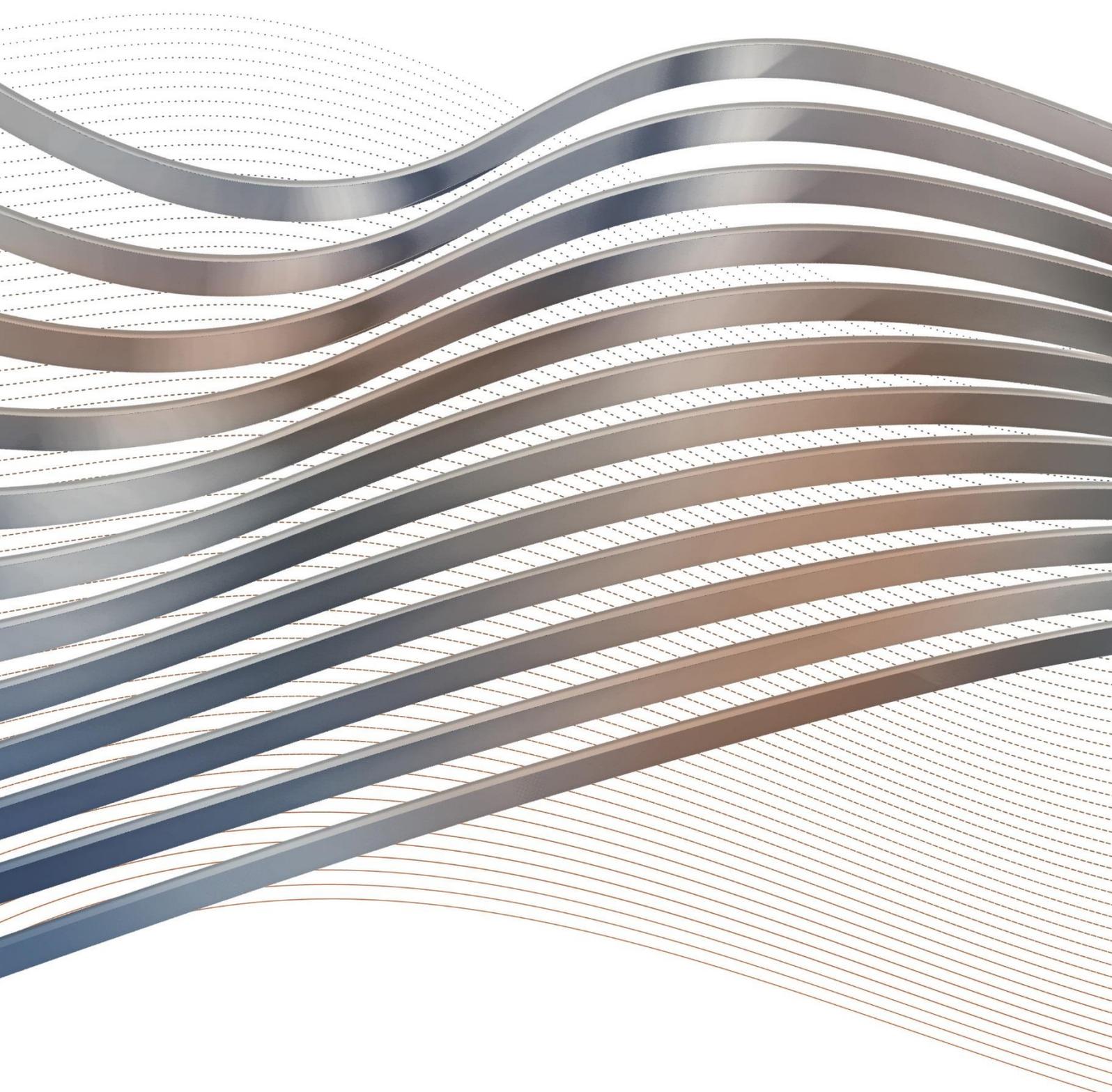
As transações com titulares de participações qualificadas ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários são formalmente submetidas ao parecer prévio da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal se de valor superior a 100 milhões de euros.

Adicionalmente, todas as transações com partes relacionadas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objeto de reporte semestral a esses dois órgãos por parte do Secretário da Comissão Executiva.

II - Elementos relativos aos negócios

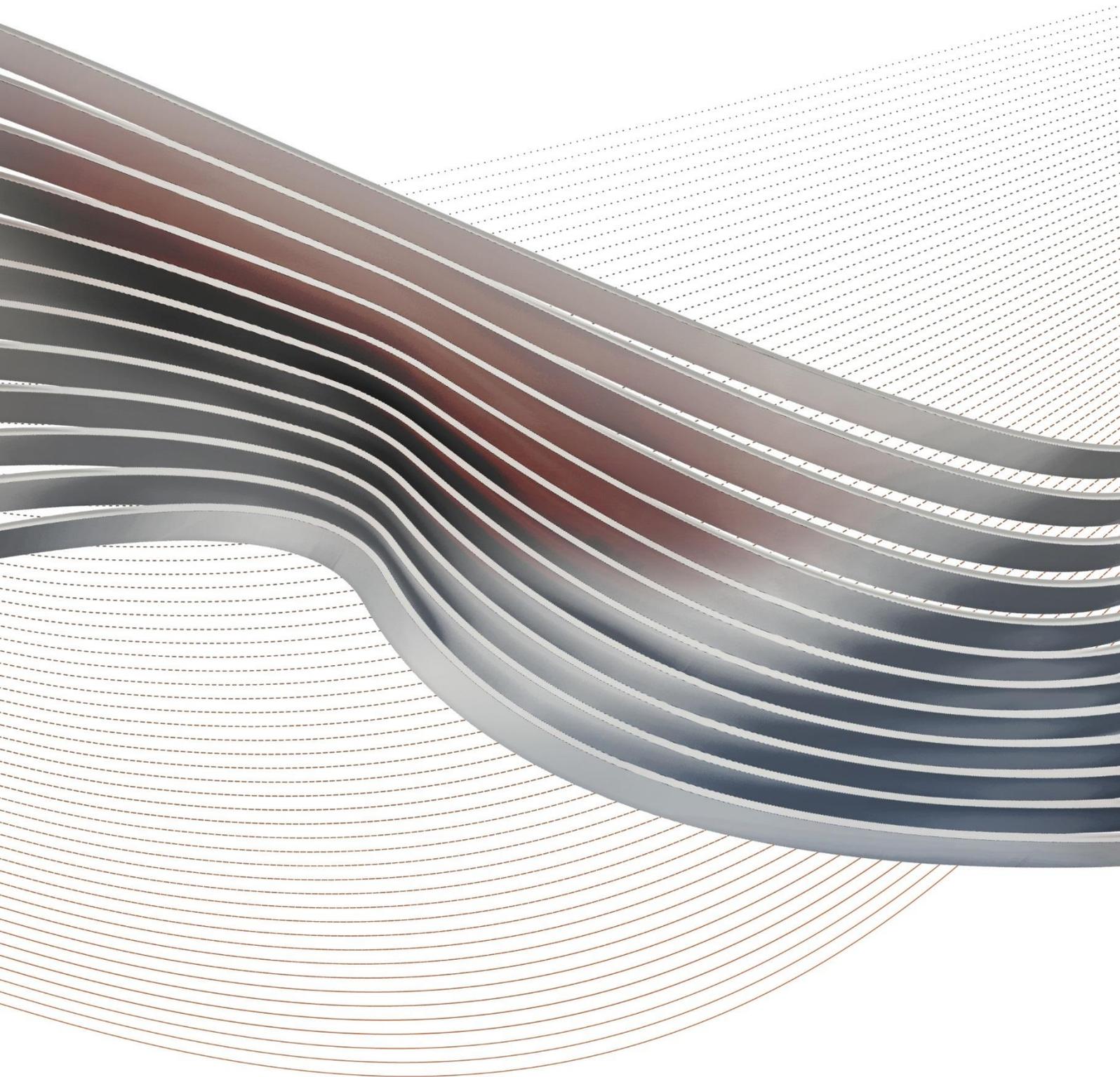
92. Informação sobre negócios com partes relacionadas

Os negócios com partes relacionadas, de acordo com o IAS 24, encontram-se descritos na nota 43 do Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas de 2016.



SONAE

PARTE II
**AVALIAÇÃO DO
GOVERNO SOCIETÁRIO**



1. Identificação do Código de Governo das Sociedades adotado

O Relatório sobre o Governo da Sociedade fornece uma descrição da estrutura do governo, políticas e práticas observadas pela Sociedade, e cumpre as normas do artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários e os deveres de informação constantes do Regulamento da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) n.º 4/2013, de 1 de agosto, bem como divulga, à luz do princípio *comply or explain*, os termos de observância pela Sociedade das Recomendações CMVM integradas no Código de Governo das Sociedades da CMVM (2013).

Este documento deve ser lido como parte integrante do Relatório Anual de Gestão e Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas relativas ao exercício social de 2016.

Foram cumpridos os deveres de informação exigidos pelo artigo 3.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho, pelos artigos 447º e 448º do Código das Sociedades Comerciais, pelo art.º 245-A do Código dos Valores Mobiliários e pelo Regulamento n.º 5/2008 da CMVM.

A Sociedade, no exercício a que corresponde o presente relatório, manteve a adoção do Código de Governo das Sociedades publicado pela CMVM em julho de 2013.

Todos os normativos legais e regulamentares evocados neste Relatório estão disponíveis em www.cmvm.pt.

Salvo onde for expressamente indicado o contrário, todas as remissões contidas neste Relatório devem ser consideradas por referência ao próprio.

2. Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adotado

I - Votação e controlo da Sociedade

1.1 As sociedades devem incentivar os seus acionistas a participar e a votar nas assembleias gerais, designadamente não fixando um número excessivamente elevado de ações necessárias para ter direito a um voto e implementando os meios indispensáveis ao exercício do direito de voto por correspondência e por via eletrónica.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade incentiva os seus acionistas à participação nas Assembleias Gerais, nomeadamente ao atribuir a cada ação um voto, ao não limitar o número de votos que podem ser detidos ou exercidos por cada acionista e ao pôr à disposição dos acionistas os meios necessários ao exercício do voto por correspondência por via postal ou por via eletrónica.

Adicionalmente, a Sociedade disponibiliza no seu endereço eletrónico, desde a data da convocatória de cada Assembleia Geral, documentos-tipo destinados a facilitar o acesso à informação necessária à emissão das comunicações a efetuar pelos acionistas para assegurar a sua presença na Assembleia Geral, bem como faculta um endereço eletrónico dedicado à comunicação entre acionistas e o Presidente da Mesa e ainda

coloca à disposição uma equipa de trabalho dedicada ao apoio do Presidente da Mesa da Assembleia Geral e dos acionistas.

1.2 As sociedades não devem adotar mecanismos que dificultem a tomada de deliberações pelos seus acionistas, designadamente fixando um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os Estatutos da Sociedade não estabelecem quórum deliberativo superior ao legalmente previsto.

1.3 As sociedades não devem estabelecer mecanismos que tenham por efeito provocar o desfasamento entre o direito ao recebimento de dividendos ou à subscrição de novos valores e o direito de voto de cada ação ordinária, salvo se devidamente fundamentados em função dos interesses de longo prazo dos acionistas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Não se encontra estabelecido qualquer mecanismo desta natureza.

1.4 Os estatutos das sociedades que prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, será sujeita a deliberação pela assembleia geral a alteração ou a manutenção 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 NÃO APLICÁVEL

Os Estatutos da Sociedade não estabelecem qualquer limitação ao número de votos que podem ser exercidos por um acionista.

1.5 Não devem ser adotadas medidas que tenham por efeito exigir pagamentos ou a assunção de encargos pela sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração e que se afigurem suscetíveis de prejudicar a livre transmissibilidade das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade não adota unilateralmente políticas que tenham por efeito qualquer uma das restrições elencadas na recomendação. Os contratos celebrados pela Sociedade refletem a defesa do interesse social tendo em vista a sustentabilidade dos negócios a longo prazo no enquadramento das condições de mercado.

II - Supervisão, administração e fiscalização

II.1 SUPERVISÃO E ADMINISTRAÇÃO

II.1.1 *Dentro dos limites estabelecidos por lei, 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 ADOTADA

O Conselho de Administração delegou a administração quotidiana da sociedade na Comissão Executiva, cujas competências se encontram descritas neste Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade (ver pontos 27 e 28).

II.1.2 *O Conselho de Administração deve assegurar que a sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos, 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 ADOTADA

As competências do Conselho de Administração não delegadas encontram-se descritas neste Relatório e observam as regras constantes desta recomendação (ver ponto 27.1).

II.1.3 *O Conselho Geral e de Supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve assumir plenas responsabilidades ao nível do governo da sociedade, pelo que, através de previsão estatutária ou mediante via equivalente, deve ser consagrada a obrigatoriedade de este órgão se pronunciar sobre a estratégia e as principais políticas da sociedade, a definição da estrutura empresarial do grupo e as decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante ou risco. Este órgão deverá ainda avaliar o cumprimento do plano estratégico e a execução das principais políticas da sociedade.*

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O modelo de governo adotado não inclui Conselho Geral e de Supervisão.

II.1.4 *Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o Conselho de Administração e o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo adotado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para:*

a) Assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes;

b) Refletir sobre sistema estrutura e as práticas de governo adotado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração constituiu duas comissões especializadas, com o propósito de assessorar e reforçar a qualidade da sua atividade. Encontram-se em funcionamento a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações, cujas competências se encontram descritas neste Relatório (ver ponto 29).

II.1.5 O Conselho de Administração ou o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo aplicável, devem fixar objetivos em matéria de assunção de riscos e criar sistemas para o seu controlo, com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos são consistentes com aqueles objetivos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Encontram-se instituídos pelo Conselho de Administração sistemas internos de controlo de risco com as componentes adequadas (ver pontos 50 a 55).

II.1.6 O Conselho de Administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efetiva capacidade de acompanhamento, supervisão e avaliação da atividade dos restantes membros do órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração é constituído por um total de nove membros, dos quais sete são não executivos (ver ponto 18).

II.1.7 Entre os administradores não executivos deve contar-se uma proporção adequada de independentes, tendo em conta o modelo de governação adotado, a dimensão da sociedade e a sua estrutura acionista e o respetivo free float.

A independência dos membros do Conselho Geral e de Supervisão e dos membros da Comissão de Auditoria afere-se nos termos da legislação vigente, e quanto aos demais membros do Conselho de Administração considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou de decisão, nomeadamente em virtude de:

a. Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos;

b. Ter, nos últimos três anos, prestado serviços ou estabelecido relação comercial significativa com a sociedade ou com sociedade que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo, seja de forma direta ou enquanto sócio, administrador, gerente ou dirigente de pessoa coletiva;

c. Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador;

d. Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3º grau, inclusive, na linha colateral, de administradores ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada;

e. Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração é integrado por sete membros não executivos independentes, que cumprem os critérios de independência constantes desta recomendação (ver ponto 18).

A manutenção das condições de independência é aferida periodicamente, estando os administradores independentes vinculados à comunicação imediata da ocorrência de qualquer facto que determine a perda daquela qualidade.

II.1.8 *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 ADOTADA

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

II.1.9 *O presidente do órgão de administração executivo ou da comissão executiva deve remeter, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal, ao Presidente da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e ao Presidente da Comissão para as Matérias Financeiras, as convocatórias e as atas das respetivas reuniões.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

É disponibilizada a todos os membros do Conselho de Administração e ao Presidente do Conselho Fiscal a informação referida nesta Recomendação.

Adicionalmente, e em virtude do Presidente do Conselho de Administração integrar a Comissão Executiva como Co-Presidente, foi designado pelo Conselho de Administração um Administrador Não Executivo Sénior Independente, que, nos termos do Regulamento do Conselho de Administração e de acordo com as melhores práticas de governo societário assegura, atempada e adequadamente, o fluxo de informação necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos órgãos sociais e comissões, agilizando, nomeadamente, de modo não limitativo, os necessários recursos para a disponibilização das convocatórias, atas e documentação de suporte às decisões tomadas.

II.1.10 *Caso o presidente do órgão de administração exerça funções executivas, este órgão deverá indicar, de entre os seus membros, um administrador independente que assegure a coordenação dos trabalhos dos demais membros não executivos e as condições para que estes possam decidir de forma independente e informada ou encontrar outro mecanismo equivalente que assegure aquela coordenação.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Presidente do Conselho de Administração exerce funções executivas enquanto Co-Presidente da Comissão Executiva. Para reforço das condições de exercício das funções dos administradores não executivos de forma independente e informada foi, por deliberação tomada em reunião do Conselho de Administração de 4 de maio de 2015, nomeado como Administrador Não Executivo Sénior independente José Manuel Neves Adelino. Este Administrador Não Executivo Sénior Independente tem a responsabilidade de, ao abrigo do disposto no n.º 2.º do art.º 1.º e do art.º 13.º do Regulamento do Conselho de Administração (disponível na página de Internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>), coordenar o exercício dos trabalhos dos membros não independentes que integram o Conselho de Administração e as comissões deste órgão, para garantia de existência das condições necessárias a que estes possam exercer as suas funções de forma independente e informada e assegura a existência do necessário fluxo de informação indispensável ao cabal cumprimento das respetivas competências legais e estatutárias.

II.2 FISCALIZAÇÃO

II.2.1 *Consoante o modelo aplicável, o presidente do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria ou da Comissão para as Matérias Financeiras deve ser independente, de acordo com o critério legal aplicável, e possuir as competências adequadas ao exercício das respetivas funções.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Presidente do Conselho Fiscal, tal como todos os membros deste órgão, são independentes, de acordo com os critérios estabelecidos no n.º 5 do art.º 414.º do Código das Sociedades Comerciais e possuem as aptidões e experiência necessárias ao exercício das suas funções.

A avaliação das condições de manutenção de independência, de acordo com critérios legais, é aferida no momento da eleição e repetida anualmente numa avaliação interna, estando, para além disso, cada membro do Conselho Fiscal comprometido a informar imediatamente a Sociedade caso ocorra qualquer circunstância que determine a sua perda de independência.

II.2.2 *O órgão de fiscalização deve ser o interlocutor principal do auditor externo e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios, competindo-lhe, designadamente, propor a respetiva remuneração e zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

É da competência do Conselho Fiscal propor a designação e a destituição, aprovar a remuneração e supervisionar a atividade e a independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, bem como

rececionar primordialmente os seus relatórios, com ele interagindo diretamente nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal, disponível no website da Sonae – <https://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

II.2.3 *O órgão de fiscalização deve avaliar anualmente o auditor externo e propor ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A avaliação da atividade desenvolvida pelo Revisor Oficial de Contas pode ser consultada na informação constante do Relatório Anual e Parecer do Conselho Fiscal.

II.2.4 *O órgão de fiscalização deve avaliar o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos e propor os ajustamentos que se mostrem necessários.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração assegura proativamente o sistema de controlo interno e de gestão de riscos. O Conselho Fiscal avalia a eficácia daqueles sistemas, propondo as medidas de otimização que entender necessárias e pronunciando-se sobre os mesmos no seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos de prestação de contas em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>.

II.2.5 *A Comissão de Auditoria, o Conselho Geral e de Supervisão e o Conselho Fiscal devem pronunciar-se sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços de auditoria interna e aos serviços que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de compliance), e devem ser destinatários dos relatórios realizados por estes serviços pelo menos quando estejam em causa matérias relacionadas com a prestação de contas a identificação ou a resolução de conflitos de interesses e a deteção de potenciais ilegalidades.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho Fiscal estabelece com a auditoria interna o plano de ações a desenvolver, supervisiona a sua atividade, recebe reporte periódico da atividade desenvolvida, avalia os resultados e conclusões apuradas, afere da existência de eventuais irregularidades e emite as diretrizes que entender por convenientes (ver ponto 38).

II.3 FIXAÇÃO DE REMUNERAÇÕES

II.3.1 *Todos os membros da Comissão de Remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros executivos do órgão de administração e incluir pelo menos um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os três membros integrantes da Comissão de Vencimentos são independentes, atuando nessa qualidade, e estando, assim, reunidas as necessárias condições de independência na atuação dos membros e na tomada de deliberações pelo órgão. Todos os membros da Comissão de Vencimentos possuem conhecimentos e relevante experiência em matéria de política de remuneração.

II.3.2 *Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou coletiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do órgão de administração, ao próprio órgão de administração da sociedade ou que tenha relação atual com a sociedade ou com consultora da sociedade. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou coletiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão de Vencimentos tem por política que a contratação de consultores para apoio ao desempenho das suas funções deverá incidir sobre consultores de reputada competência e presença internacional, sendo a independência destes últimos assegurada, quer pela autonomia face ao Conselho de Administração, à Sociedade e ao Grupo, quer por um perfil de larga experiência e reconhecimento do mercado (ver ponto 67).

II.3.3 *A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho, deverá conter, adicionalmente:*

a) Identificação e explicitação dos critérios para a determinação da remuneração a atribuir aos membros dos órgãos sociais;

b) Informação quanto ao montante máximo potencial, em termos individuais, e ao montante máximo potencial, em termos agregados, a pagar aos membros dos órgãos sociais, e identificação das circunstâncias em que esses montantes máximos podem ser devidos;

d) (sic) Informação quanto à exigibilidade ou inexigibilidade de pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A declaração sobre a política de remunerações foi apresentada à Assembleia Geral Anual de 29 de abril de 2016 e integra a informação referida nesta recomendação. Não são exigíveis pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

A declaração sobre a política de remunerações encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>.

II.3.4 Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de ações, e/ou de opções de aquisição de ações ou com base nas variações do preço das ações, a membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do plano.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O plano do prémio variável de médio prazo, incluindo a respetiva execução, foi aprovado na Assembleia Geral Anual realizada a 29 de abril de 2016 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>.

II.3.5 Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de qualquer sistema de benefícios de reforma estabelecidos a favor dos membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do sistema.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

A política de remunerações aprovada não estabelece qualquer sistema de benefícios de reforma.

III - Remunerações

III.1 A remuneração dos membros executivos do órgão de administração deve basear-se no desempenho efetivo e desincentivar a assunção excessiva de riscos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A remuneração dos membros do Conselho de Administração que exercem funções executivas baseia-se no desempenho daqueles administradores aferidos de acordo com critérios pré-determinados e está construída de modo a alinhar a sua atuação com a sustentabilidade da Sociedade e o interesse de longo prazo dos acionistas, desincentivando a assunção excessiva de riscos.

A política de remuneração foi aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 29 de abril de 2016 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

III.2 A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração e a remuneração dos membros do órgão de fiscalização não deve incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A remuneração dos membros não executivos do Conselho de Administração é constituída, exclusivamente, por um valor fixo, sem qualquer conexão com o desempenho da Sociedade ou o seu valor.

A política de remuneração foi aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 29 de abril de 2016 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>, e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

III.3 *A componente variável da remuneração deve ser globalmente razoável em relação à componente fixa da remuneração, e devem ser fixados limites máximos para todas as componentes.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

As componentes da remuneração encontram-se descritas na política de remuneração que foi aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 29 de abril 2016 e que se encontra disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>, e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

A política de remuneração contempla uma relação expressa entre a componente fixa e a variável adequada ao perfil da Sociedade e do Grupo, tal como considerada pelos acionistas, que anualmente a aprovam em Assembleia Geral.

III.4 *Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o direito ao seu recebimento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A política de remuneração aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 29 de abril de 2016 (disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>), tal como proposta pela Comissão de Vencimentos, respeita o período contido na presente recomendação e o seu valor depende do desempenho da Sociedade ao longo desse período, conforme descrito nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

III.5 *Os membros do órgão de administração não devem celebrar contratos, quer com a sociedade, quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela sociedade.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A política de remuneração aprovada, sob proposta da Comissão de Vencimentos, em Assembleia Geral de 29 de abril de 2016 consignou, tal como em anos anteriores, o princípio estabelecido nesta recomendação, conforme descrito nos pontos 69 a 76 deste Relatório e disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>.

III.6 *Até ao termo do seu mandato devem os administradores executivos manter as ações da sociedade a que tenham acedido por força de esquemas de remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A política de remuneração aprovada em Assembleia Geral de 29 de abril de 2016, à semelhança de anos anteriores, consignou o princípio estabelecido nesta recomendação (ver pontos 69 a 76 deste Relatório e <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>).

III.7 *Quando a remuneração variável compreender a atribuição de opções, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos.*

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

A política de remuneração aprovada não integra atribuição de opções.

III.8 *Quando a destituição de administrador não decorra de violação grave dos seus deveres nem da sua inaptidão para o exercício normal das respetivas funções mas, ainda assim, seja reconduzível a um inadequado desempenho, deverá a sociedade encontrar-se dotada dos instrumentos jurídicos adequados e necessários para que qualquer indemnização ou compensação, além da legalmente devida, não seja exigível.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade observa integralmente esta recomendação na sua política (ver pontos 69 a 76).

IV - Auditoria

IV.1 *O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações dos órgãos sociais, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Revisor Oficial de Contas pronunciou-se sobre a atividade por si desenvolvida no exercício de 2016 nos termos do seu relatório anual de auditoria sujeito a apreciação da Assembleia Geral Anual de Acionistas e disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>.

IV.2 *A sociedade ou quaisquer entidades que com ela mantenham uma relação de domínio não devem contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com ele se encontrem em relação de grupo ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem ser aprovados pelo órgão de fiscalização e explicitadas no seu Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade – eles não devem assumir um relevo superior a 30% do valor total dos serviços prestados à sociedade.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os serviços prestados pelo Auditor Externo da Sociedade foram aprovados pelo Conselho Fiscal com salvaguarda da garantia da independência do auditor (ver ponto 47).

IV.3 *As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respetivamente de quatro ou três anos. A sua manutenção além deste período deverá ser fundamentada num parecer específico do órgão de fiscalização que pondere expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Revisor Oficial de Contas da Sociedade foi reeleito pela Assembleia Geral de 30 de abril de 2015 sob proposta do Conselho Fiscal, fundamentada e ponderada de acordo com os critérios recomendados. A proposta pode ser consultada em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> e ainda nos pontos 40 e 43 deste Relatório.

V - Conflitos de interesses e transações com partes relacionadas

V.1 Os negócios da sociedade com acionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser realizados em condições normais de mercado.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sonae pauta a realização de transações com partes relacionadas por princípios de rigor, transparência e de estrita observância das regras concorrenciais de mercado. Tais transações são objeto de procedimentos administrativos específicos que decorrem de imposições normativas, nomeadamente as relativas às regras dos preços de transferência, ou da adoção voluntária de sistemas internos de *checks and balances*, designadamente processos de reporte ou de validação formal, em função do valor da transação em questão.

V.2 O órgão de supervisão ou de fiscalização deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância dos negócios com acionistas titulares de participação qualificada - ou com entidades que com eles estejam em qualquer uma das relações previstas no nº 1 do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários -, ficando a realização de negócios de relevância significativa dependente de parecer prévio daquele órgão.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sonae aprovou e tem em prática um procedimento interno formal com vista à obtenção de parecer do Conselho Fiscal e da Comissão de Auditoria e Finanças previamente à realização pela Comissão Executiva de negócios com acionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com estes se encontrem numa relação de entre as elencadas no art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, quando tais transações envolvam um interesse superior a 100 milhões de euros. Todas as transações com as entidades referidas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objeto de reporte semestral a esses dois órgãos.

VI - Informação

VI.1 As sociedades devem proporcionar, através do seu sítio na Internet, em português e inglês, acesso a informações que permitam o conhecimento sobre a sua evolução e a sua realidade atual em termos económicos, financeiros e de governo.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

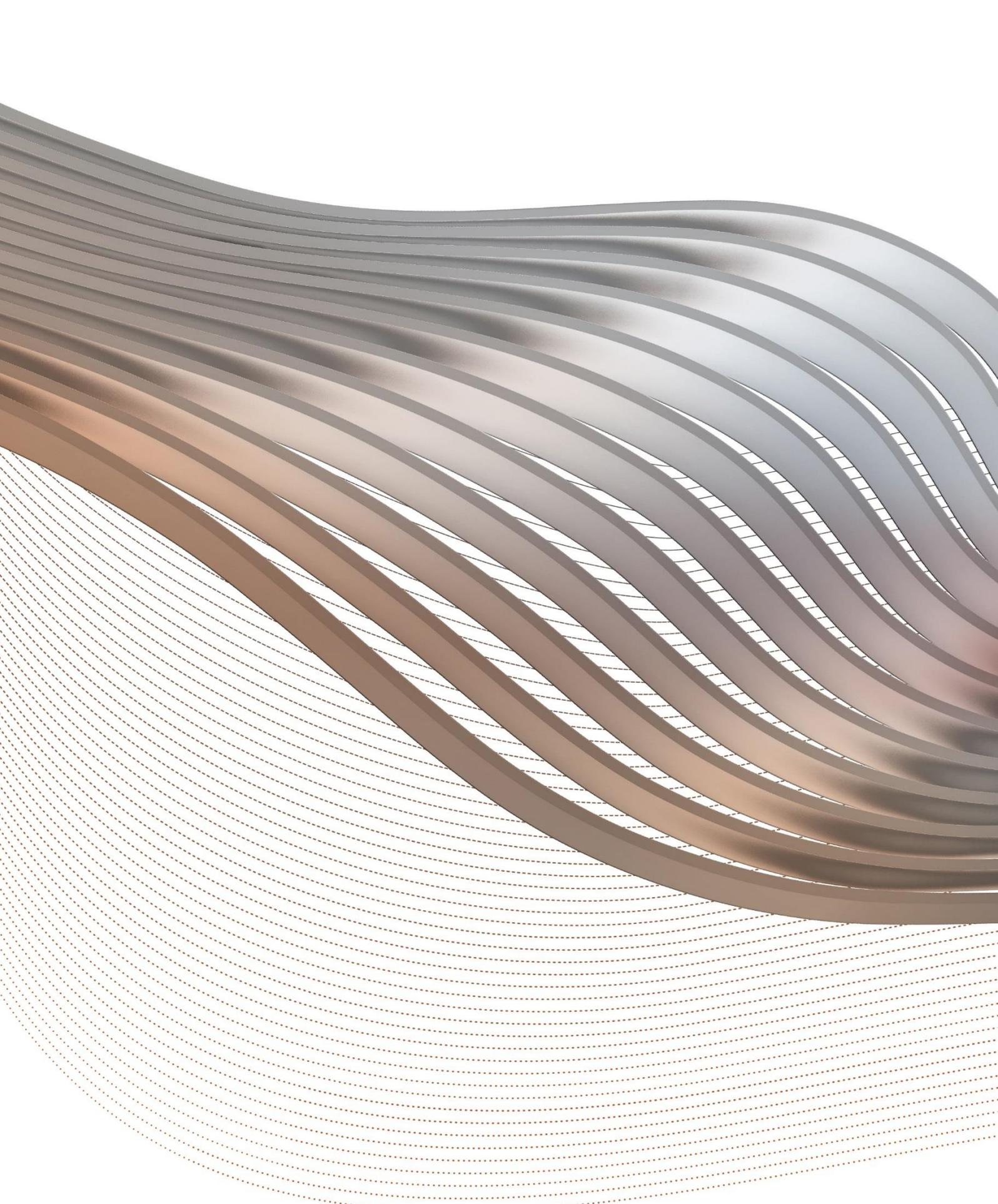
Toda a informação recomendada encontra-se disponível quer na versão portuguesa, quer na versão inglesa no website da Sociedade – <http://www.sonae.pt/pt/investidores/>.

VI.2 *As sociedades devem assegurar a existência de um gabinete de apoio ao investidor e de contacto permanente com o mercado, que responda às solicitações dos investidores em tempo útil, devendo ser mantido um registo dos pedidos apresentados e do tratamento que lhe foi dado.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

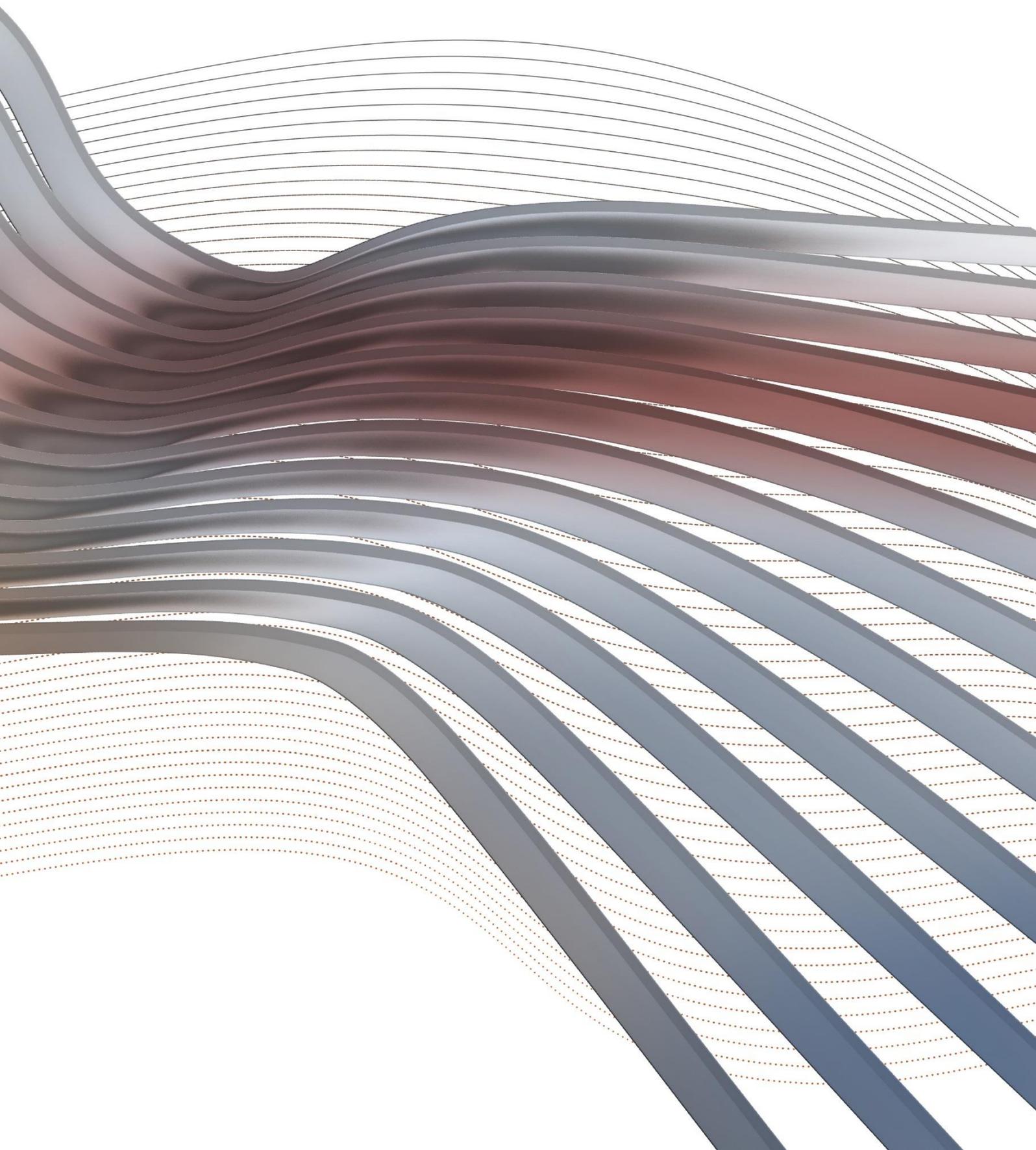
A Sociedade dispõe de um Gabinete de Apoio ao Investidor que disponibiliza aos investidores e à comunidade financeira, informação regular e relevante, assegurando-se o registo das interlocuções relevantes e de forma a otimizar a qualidade do seu desempenho.





SONAE

ANEXO



1 - Conselho de Administração

1.1 Qualificações profissionais e elementos curriculares

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 – Porto Business School

Formação Executiva

1994	Executive Retailing Program - Babson College
1996	Strategic Uses of Information Technology Program - Stanford Business School
2002	Breakthrough Program for Senior Executives - IMD Lausanne
2008	Proteus Programme - London Business School
2012	Corporate Level Strategy – Harvard Business School

Experiência Profissional

No Grupo Sonae

1988-1990	Analista e Gestor de Projeto Novos Investimentos na Sonae Tecnologias de Informação
1990-1993	Gestor de Projeto de Desenvolvimento Organizativo e Diretor Comercial para Portugal de Novos Negócios na Sonae Indústria (Painéis Derivados de Madeira)
1993-1996	Diretor de Planeamento e Controle Estratégico e de Desenvolvimento Organizativo na Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)
1996-1998	Administrador Executivo da Modelo Continente Hipermercados, SA (Merchandising, IT e Marketing Retalho)
1998-2000	Presidente da Comissão Executiva da Optimus - Telecomunicações, SA (Operador Móvel)
1998-abril 2007	Administrador Executivo da Sonae - SGPS, SA
2000-2007	Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA
2002-2007	Presidente do Conselho Geral do Público - Comunicação Social, SA
2003-2007	Presidente do Conselho Geral da Glunz, AG
2004-2007	Presidente do Conselho de Administração da Tableros de Fibras, SA (Tafisa)
2007-2014	Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
2007-Abril 2015	Presidente da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, SA
2007-Março 2015	Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
2008-2014	Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA
2009-2013	Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest - Sociedade Gestora de Fundos de Investimentos
2010-2013	Presidente do Conselho de Administração da Sonae RP - Retail Properties, SA

2010-2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, SA (Fusão Sonae MC – Modelo Continente, SGPS, SA)
Desde Abril 2015	Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO da Sonae - SGPS, SA
Noutras Entidades	
1989-1990	Membro da Comissão Executiva da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial
2001-2002	Presidente da Apritel - Associação dos Operadores de Telecomunicações
2001-2008	Membro do Conselho Geral Porto Business School
2003	Co-autor do livro “Reformar Portugal”
2004-2009	Membro do Advisory Board “Compromisso Portugal”, movimento independente para implementação da reforma política
2004-2011	Membro do Conselho Geral do IPCG – Instituto Português de Corporate Governance
2006-2013	Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música
2008-2009	Membro do Conselho Geral da AEP - Associação Empresarial de Portugal
2009-2014	Membro do Conselho de Curadores da AEP - Associação Empresarial de Portugal
2009-2015	Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto
2012-2015	Membro da Direção da Cotec
Desde 2008	Membro do ERT - European Round Table of Industrialists
Desde 2012	Membro do Conselho de Curadores da Fundação Belmiro de Azevedo
Desde 2013	Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE
Desde 2015	Membro do Consejo Iberoamericano para la Productividad y la Competitividad
Desde 2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Arauco, SA

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 (Porto Business School)

Experiência Profissional

1982-1984	Projetista de Estruturas na Tecnopor (Engenharia Civil)
1984-1989	Técnico Superior na EDP (Energia)
1989-1991	Diretor do Projeto de Televisão na Sonae Tecnologias de Informação
1991-1994	Diretor de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)
1994-1996	Administrador de várias empresas da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos, SGPS, SA) - Retalho
1996-2007	CFO da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente 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

2005-2016	Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investments BV
2006-2016	Membro Executivo do Conselho de Administração da Sontel BV
2007 – Abril 2015	Vice-Presidente Executivo da Sonae - SGPS, SA
2010-2016	Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, SA (Fusão Sonae MC – Modelo Continente, SGPS, SA)
2010-2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonaerp – Retail Properties, SA
2010-2016	Presidente do Conselho de Administração da MDS Auto, Mediação de Seguros, SA
2011-2015	Membro do Conselho Superior do Porto Business School
2012-2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom – Serviços Partilhados, SA
2013-2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonae RE, SA
2013-2016	Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, SA
Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração desde outubro de 2014)
Desde 2007	Presidente Executivo do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA
Desde Abril 2015	Co-CEO da Sonae - SGPS, SA

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

Experiência Profissional

1978-1981	Professor convidado, Kent State University
1981-1986	Membro do Conselho Diretivo da Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1981-2012	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	Diretor, 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	Diretor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1999-2004	Membro do Conselho Consultivo Global da Sonae - SGPS, SA

2003-2006	Membro do Conselho, Presidente da Comissão de Auditoria da EDP
2003-2006	Membro do Conselho Consultivo Estratégico da PT
2003-2007	Membro da Comissão de Remunerações da Sonae - SGPS, SA
2003-2010	Membro do Comité de Investimento do Fundo Caravela
2008-2014	Membro do Conselho Fiscal do BPI
2010-2014	Membro do Conselho de Administração da Cimpor
2012-2014	Diretor de Finanças e Investimentos - Fundação Calouste Gulbenkian

ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL

Data de Nascimento

3 agosto 1950

Curriculum Académico

1969-1973	MA em Economia - Edinburgh University
1976-1978	MBA – Harvard Business School

Experiência Profissional

1978-1984	Mckinsey & Co, Consultor
1984-1987	Professor na London Business School
Desde 1987	Administrador da Ashridge Strategic Management Centre Part of Ashridge Business School
Desde 2014	Administrador da Campbell Associates Consulting Ltd

CHRISTINE CROSS

Data de Nascimento

13 junho 1951

Curriculum Académico

1973	B.Ed. (Distinção), Ciência Alimentar e Nutrição - Newcastle University
1983	MSc em Ciência Alimentar (Distinção) – Reading University
1990	Diploma em Management Studies – Open University (OU)

Experiência Profissional

1975-1978	Professora assistente na cadeira de Alimentos e Nutrição - Edinburgh University
1979-1985	Professora Assistente Sénior - Bath SPA University College
1985-1989	Professora regente e diretora do programa de BSc (Hons) - Bath SPA University College
1989-2003	Tesco PLC
1989-1990	Chefe de Serviços de Apoio ao Consumidor
1990-1994	Diretora de Divisão – Serviços técnicos

1994-1997	Diretora Comercial
1998-2002	Diretora Mundial de Compras no sector Não Alimentar
2002-2003	Diretora de Desenvolvimento de Negócios do grupo
1997-2003	Professora convidada (Estudos do Consumidor), University of Ulster
2002-2005	Administradora Não Executiva da George Wimpey, plc
2003-2011	Administradora Não Executiva da Sobeys Inc, Canada (Membro da Comissão de Nomeação e de Remunerações)
2005-2006	Administradora Não Executiva da Fairmont Hotels Inc
2005-2014	Administradora Não Executiva da Next plc (Membro da Comissão de Nomeação, Remuneração e Auditoria)
2006-2013	Consultora para o retalho da Apax Private Equity
2006-2014	Consultora para o retalho da Warburg Pincus Private Equity
2007-2009	Professora convidada, University of Hull Business School
2008-2009	Administradora Não Executiva da Premier Foods plc
2009-2016	Administradora Não Executiva da Plantasjen (Apax PE)
2010-2013	Consultora Sénior para o retalho da PwC
2012-2015	Administradora Não Executiva (PPC Chair), Woolworths (Austrália) plc
2014-2015	Consultora do Conselho de Administração Javelin ecommerce
Desde 2003	Administradora da Christine Cross Ltd (empresa de Consultadoria Independente na área do retalho)
Desde Dezembro 2012	Administradora Não Executiva da Kathmandu (Nova Zelândia) plc
Desde Agosto 2013	Consultora do Conselho de Administração da MHJL
Desde Janeiro 2014	Administradora Não Executiva da Brambles (Australia) plc
Desde Outubro 2014	Administradora Não Executiva da Fenwick (UK)
Desde Maio 2015	Consultora do Conselho de Administração da River Island
Desde Março 2016	Administradora Não Executiva do Hilton Food Group

TSEGA GEBREYES

Data de Nascimento

14 dezembro 1969

Curriculum Académico

1986-1990 Rhodes College
 Atribuição de Duplo-Grau
 Recebeu as mais altas distinções pela graduação em economia e cum laude na graduação em Estudos Internacionais
 Recebeu distinção Summa Cum Laude por tese sénior

	<p>Eleita presidente da Economics Honor Society e membro da International Studies Honor Society</p> <p>Designada editora do Economics Journal e eleita Presidente do Investment Group, um fundo de gestão estudantil</p> <p>Recebeu os prémios Sophomore Woman of the Year award e Ralph C. Hon Leadership award</p> <p>Eleita membro de duas sociedades honoríficas de liderança</p> <p>Designada membro do Conselho de Curadores da Universidade</p> <p>Eleita representante da classe estudantil e designada Presidente do New York area Alumni Club</p>
1994-1996	<p>Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston, USA</p> <p>Candidata a MBA, Junho 1996</p> <p>Lider da equipa de projeto da Volunteer Consulting Organization, cliente: National Foundation for Teaching Entrepreneurship. Eleita representante da secção de carreiras dos estudantes</p> <p>Membro da equipa de projeto da European Business Conference</p> <p>Membro do Finance Club e do Venture Capital Club</p>

Experiência Profissional

1990-1994	<p>Citicorp Securites, INC</p> <p>Associada na área de Mercado de Capitais</p> <p>Nomeação especial para a equipa principal de seis profissionais que estruturaram o capital investido, negociaram valores mobiliários de um fundo de \$ 1000 000 000 de capital não investido, conexos com ativos financeiros da indústria da aviação</p> <p>Co-desenhou e construiu modelos financeiros aprofundados para avaliação de cada classe de cash-flow. Analisou e desenvolveu um método de mensuração da volatilidade do retorno e correlação com outros instrumentos financeiros. Persuadiu uma agência de rating a atribuir o rating de investment grade a uma larga parte do fundo</p> <p>Comercializou parte de fundo non-investment grade para clientes finais e hedge funds</p> <p>Identificou aspetos críticos do interesse de investidores, desenvolveu soluções alternativas, selecionou a melhor alternativa e convenceu os investidores e sua equipa do mérito da seleção</p> <p>Investigou, analisou comparativamente aspetos legais, fiscais, contabilísticos e de restrições de investimento em diversas jurisdições para desenvolvimento de uma solução ótima de estrutura de fundo de investimento. Persuadiu a administração sénior a subscrever \$ 1 000 000 000 em ativos</p> <p>Executou processos de due diligence e procedeu a avaliação independente de instrumentos de dívida e capitais subscritos pelo fundo</p>
1995-1996	<p>Mckinsey & Company, INC.</p> <p>Associada Estratégia de Negócio</p> <p>Membro da equipa que explorou a estratégia de diversificação para a maior cadeia alimentar inglesa. Desenhou a análise económica de mercados potenciais. Elaborou e apresentou trabalhos a clientes seniores</p> <p>Avaliou a adaptação produto/mercado para a maior rede de retalho de vestuário no Reino Unido. Efetuou estudos de mercado, analisou operações de lojas e identificou fatores de sucesso</p>
1996-2000	<p>New Africa Opportunity Fund, LLP (re-named Zeypher Opportunity Fund, LLP)</p> <p>Sócia</p> <p>OPIC-fundo participado por capital privado focado na realização e investimentos na Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC)</p> <p>Sócia fundadora</p> <p>Responsável pela identificação, análise e seleção de investimentos nos países do norte da SADC</p>

	<p>Revisão e seleção de investimentos num largo espectro de indústrias com primazia nas telecomunicações, media, instituições financeiras e setores de produtos de largo consumo</p> <p>Comercialização do Fundo a investidores em \$120 milhões para investidores US; emissão de \$40 milhões de capital para sustentar uma garantia de \$80 milhões da OPIC</p> <p>Abertura de um escritório regional no Quênia para suporte das atividades</p> <p>Prestação de suporte a várias empresas do portfolio como membro do Conselho de Administração e na gestão de atividades de levantamento de fundos, identificando parceiros estratégicos e recrutando talentos</p>
2000-2007	<p>Celtel International BV/Zain</p>
2001	<p>Diretora do setor de telecomunicações e Desenvolvimento de Novos produtos</p> <p>Desenvolvimento da estratégia de negócios de telecomunicações e gestão das operações e implementação de serviços</p> <p>Implementação de serviços de pagamento com 30% de acréscimo de enterprise value na organização</p> <p>Gestão de diligências para colocação de private equity durante 2000-1º trimestre 2001</p> <p>Implementou na Celtel a primeira operação Africana de pagamento através de telemóvel</p> <p>Participou no desenhou do plano global de implementação da expansão pan- Africana</p>
2003	<p>Diretora de Desenvolvimento de Negócio e de Fusões e Aquisições</p> <p>Membro da equipa de gestão executiva reportando ao Conselho de Administração</p> <p>Participação na definição da estratégia e acompanhamento da performance como membro da equipa executiva</p> <p>Desempenho de funções nos Conselhos de Administração das subsidiárias no apoio em geral ao governo corporativo</p> <p>Responsável pela identificação e aquisição de negócios em novos países</p> <p>Responsável pela identificação de novas linhas de negócio e novas áreas de crescimentos nos países onde já existiam operações</p> <p>Responsável pela liderança das negociações, análise e desenvolvimento de relações para a entrada em novas áreas de expansão</p>
2005	<p>Diretora de Estratégia e Desenvolvimento</p> <p>Membro da equipa de gestão executiva reportando ao Conselho de Administração</p> <p>Manteve as responsabilidades anteriores, assumindo, adicionalmente, responsabilidades na supervisão da estratégia e comunicações</p> <p>Realizou diversas aquisições e investimentos em empresas de telecomunicações em África, incluindo \$1,200 000 000 na Nigéria, \$100 milhões em Madagáscar, \$250 milhões no Quênia, \$40 milhões na Tanzânia</p> <p>Liderou a venda da Celtel à MTC com um resultado para os acionistas de \$3, 400 000 000</p>
2007	<p>Consultora Sénior do Grupo</p> <p>Promover o aconselhamento e apoio ao desenvolvimento empresarial. Integra diversos órgãos representando várias empresas, incluindo:</p> <p>Celtel Quênia, Administradora, Presidência, Comissão de Auditoria</p> <p>Celtel Gana, Consultora</p> <p>Celtel Nigéria, Administradora, Comissão de Auditoria</p>
2007- Presente	<p>Satya Capital Limited</p> <p>Diretora Fundadora, Sócia Gerente</p> <p>Grupo de Investimento focado em oportunidades de capital privado em África</p> <p>Negócio consolidado com responsabilidade num conjunto alargado de atividades, tais como componente legal, reestruturação de gabinete, recrutamento de outros parceiros e investidores institucionais</p> <p>Definição de estratégia de investimento, recrutamento de administradores, consultores do setor e investidores</p> <p>Emissão de um Seed Fund de \$200 milhões e planeamento de emissão adicional de \$400-600 milhões</p>

MARCELO FARIA DE LIMA

Data de Nascimento

1 dezembro 1961

Curriculum Acadêmico

1981-1985 Graduação em Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

Experiência Profissional

1988-1989 Professor, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

1989-1996 Commercial Banker da ABN AMRO Bank, São Paulo, Brasil / Chicago, Estados Unidos

1996-1998 Vice-Presidente do Banco Garantia, São Paulo, Brasil
Banco de Investimentos

1998-2000 Diretor da Donaldson, Lufkin & Jenrette, São Paulo, Brasil
Banco de Investimentos

2000 Co-Fundador e Diretor Executivo da Areautil, São Paulo, Brasil
Portal de Internet para negócios imobiliários

2000-2003 Co-Fundador e Diretor Executivo da EugênioWG, São Paulo, Brasil
Agência de Publicidade

2002-2005 Membro do Conselho de Administração da Neovia Telecomunicações S.A., São Paulo, Brasil
Operadora Wi-Fi / WiMax no Estado de São Paulo

2007-2016 Vice-Presidente do Conselho de Administração da Produquímica Indústria e Comércio SA, São Paulo, Brasil
Companhia líder na produção de soluções em micronutrientes para agricultura e alimentação animal, que também produz ingredientes para o tratamento de água e para processos industriais, com faturamento anual de mais de R\$800 milhões

2009-2016 Membro do Conselho de Administração da C1 Financial Inc., Saint Petersburg, Florida, Estados Unidos
Companhia de capital aberto, devidamente registrada no Securities and Exchange Commission dos Estados Unidos e com suas ações negociadas na NYSE sob o ticker BNK. Banco comercial com atuação na região da Florida, Estados Unidos, com ativos totais superiores a US\$ 1.500 milhões

Desde
Fevereiro
2003 Sócio e Co-Fundador da Artesia Gestão de Recursos S.A., São Paulo, Brasil
Sociedade autorizada pela CVM - Comissão de Valores Mobiliários para o exercício profissional de Administração de Carteira de Valores Mobiliários

Desde
Janeiro 2004 Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA, São Paulo, Brasil
Companhia de capital aberto, com ações negociadas na BM&FBovespa sob o ticker FRIO3, é uma multinacional de origem brasileira e uma das maiores fabricantes mundiais de equipamentos de refrigeração comercial do tipo Plug-In, com operações no Brasil, Estados Unidos da América, México, Dinamarca, Turquia, Rússia, Ucrânia, Indonésia e Índia, com faturamento anual de mais de R\$ 800 milhões

Desde
Janeiro 2008 Vice-Presidente do Conselho de Administração da Restoque Comércio e Confecções de Roupas SA, São Paulo, Brasil
Companhia de capital aberto, com ações negociadas na BM&FBovespa sob o ticker LLIS3, é uma das principais companhias varejistas do setor de vestuário e acessórios de moda de

	alto padrão, cosméticos e artigos de decoração, no Brasil, com faturamento anual de mais de R\$1.000 milhões
Desde Março 2008	Presidente do Conselho de Administração da Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş. Izmir, Turquia Companhia de capital aberto, devidamente registrada no Capital Markets Board da Turquia e com suas ações negociadas na Istanbul Stock Exchange sob o ticker KLMSN. Controlada pela Metafrio Solutions S.A., a Klimasan atua no segmento de refrigeração comercial do tipo Plug-In
Desde Novembro 2013	Membro do Conselho de Administração da TRX Investimentos Imobiliários S.A., São Paulo, Brasil Companhia que investe, desenvolve, financia e gere ativos imobiliários próprios ou de terceiros, com aproximadamente R\$4.000 milhões de ativos reais sob gestão

DAG JOHAN SKATTUM

Data de Nascimento

19 abril 1961

Curriculum Académico

1980	Ensino Secundário na vertente científica, Gjovik, Noruega
1984	Bacharelato em Artes, Allegheny College, Meadville, PA (Estados Unidos da América).
1986	MBA, Simon School of Business, Universidade de Rochester, Rochester, Nova Iorque (Estados Unidos da América)

Experiência Profissional

1986-2007	J.P.Morgan Vários cargos exercidos, incluindo o de Responsável pela área de Fusões & Aquisições na América do Norte e na Europa
2007-2013	Sócio no escritório de Londres da TPG
2013-2014	Consultor de negócios da Abingdon Partners LLC
2013-2014	Administrador Executivo da One Thousand & Voices
2000-Presente	Allegheny College Assessor do anterior e atual Presidente Co-liderou campanhas de angariação de fundos
2011-Presente	Right to Play Membro do Conselho de Administração (Toronto, Canada HQ) Membro do Conselho de Administração no Reino Unido e nos Estados Unidos da América Presidente da Comissão de Recursos Humanos Presidente da comissão de apoio à sucessão do Presidente da Comissão Executiva (cargo não exercido até ao termo do mandato) e Presidente da Comissão de Apoio ao Presidente da Comissão Executiva Assessor do Presidente da Comissão Executiva e do Fundador (cargo exercido até à presente data)
2012-Presente	Myelona Institute, Little Tock, Arkansas Vice-Presidente do Conselho de Administração Co-CEO da comissão do Conselho de Administração para a sucessão do Presidente da Comissão Executiva

	Assessor do anterior e do atual Administrador do “Cancer Institute” (cargo exercido até à presente data)
2014-Presente	Nabors Industries Membro do Conselho de Administração, recrutado pela experiência na área das finanças empresariais e do planeamento estratégico (cargo exercido até à presente data)
Janeiro 2015 – Presente	Vice-Presidente da J.P.Morgan Limited

MARGARET LORRAINE TRAINER

Data de Nascimento

13 março 1952

Curriculum Académico

1970-1971	Curso Superior, Sorbonne Paris
1971-1975	M.A.(2i) Francês, St Andrews University

Experiência Profissional

1975-1990	Citibank NA
1975-1986	Funções de Recursos Humanos de natureza especialista e generalista
1986-1988	Chefe de Gabinete do Diretor da Tesouraria do Reino Unido Um cargo não associado à direção de recursos humanos, que incluiu tarefas de cobertura de capital, avaliação do risco, redação de discursos e gestão de moeda estrangeira e limites de financiamento.
1988-1989	Diretora de Recursos Humanos e N. Europe, Londres
1989-1990	Diretora de Recursos Humanos para Europa, Médio Oriente e África, com sede em Frankfurt
1990-1994	London Stock Exchange Diretora de Recursos Humanos e membro da Comissão Executiva, responsável por determinar a estratégia e liderar a empresa na sua evolução de associação comercial para sociedade corporativa com observância das práticas comerciais correntes
1994-2000	Coutts Natwest Group Diretora de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional responsável por todas as atividades de Recursos Humanos na área de Private Bankin
2001-2006	De Beers LV Ltd Membro da equipa inicial para o desenvolvimento da parceria criada em 2001 entre LVMH e De Beers, para o lançamento de um negócio global ao nível do retalho de diamantes, prestando consultoria na estratégia organizativa e dos recursos humanos
2005-2013	Aegis PLC Administradora Não Executiva e Presidente da Comissão de Remunerações (desde 2010)
2006-2008	Manchester Square Partners Apoio aos sócios fundadores, colaborando para o desenvolvimento de práticas internas de seleção de membros da administração
2008-2015	Sonae - SGPS, SA

	Consultora do Presidente do Conselho de Administração Prestação de serviços de planeamento de sucessão ao nível do Conselho e de desenvolvimento dos administradores
2013-2015	Colt SA Administradora Não Executiva e, desde 2014, Presidente da Comissão de Remunerações. Membro da Comissão de Nomeações. Após aquisição, pela Fidelity, de todas as participações da sociedade, todos os administradores independentes renunciaram aos respetivos cargos
2010-Presente	Jupiter Fund Management PLC Administradora Não Executiva e Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações, Administradora Independente Sénior, Presidente da Comissão de Remunerações
2013-Presente	Essentra PLC Administradora Não Executiva e, desde 2014, Presidente da Comissão de Remunerações, Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações

1.2 Cargos exercidos noutras entidades

DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC - Modelo Continente, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA

Cargos exercidos noutras Entidades:

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonae Arauco, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Migracom, SA
Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Imparfin – Investimentos e Participações Financeiras, SA
Membro do Conselho de Curadores da Fundação Belmiro de Azevedo
Membro do ERT - European Round Table of Industrialists
Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE
Membro do Consejo Iberoamericano para la Productividad y la Competitividad

ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Presidente Executivo do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SA

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

Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Financial Services, SA

Presidente do Conselho de Administração da SFS – Serviços de Gestão e Marketing, SA

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC - Modelo Continente, SGPS, SA

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

Membro do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SA

Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

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

Cargos exercidos noutras Entidades:

Membro do Conselho Superior da Universidade Católica Portuguesa

Presidente do Conselho Diretor da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial)

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

JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Membro do Conselho de Administração da Fundação Calouste Gulbenkian

Atividade Académica:

Professor de Finanças, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa (aposentado)

Professor convidado, Bentley College

ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Administrador da Ashridge Strategic Management Centre Part of Ashridge Business School

Administrador da Campbell Associates Consulting Ltd

CHRISTINE CROSS

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Administradora da Christine Cross, Ltd

Administradora Não Executiva da Kathmandu (Nova Zelândia) plc

Administradora Não Executiva da Brambles (Australia) plc

Administradora Não Executiva da Fenwick (UK)

Administradora Não Executiva da Hilton Food Group

Consultora do Conselho de Administração da MHJL

Consultora do Conselho de Administração da River Island

TSEGA GEBREYES

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Administradora Fundadora, Sócia Gerente da Satya Capital Limited

Administradora do ISON Group

Curadora do MM Trust

Administradora da SES, SA

Administradora da TYMM Partners

MARCELO FARIA DE LIMA

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Sócio e Co-Fundador da Artesia Gestão de Recursos SA

Membro do Conselho de Administração da Artesia Capital Management Ltd

Administrador da Amber Internacional LLC
Administrador da CBM Holding Qualified Family, LP
Administrador da CBM Holding Subsidiary, LP
Diretor Presidente da Colfax Participações, SA
Diretor da EDG – Estilo, Design e Gestão, SA
Presidente do Conselho de Administração da Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret AŞ
Administrador da Lima & Smith Ltda
Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Servicios SA de CV
Membro do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions AS
Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA
Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA de CV
Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA Sogutma Sanayi Ve Ticaret AS
Diretor da Nova Bahia Empreendimentos
Administrador da Peach Tree LLC
Membro do Conselho de Administração da PDQ Investments Ltd
Vice-Presidente do Conselho de Administração da Restoque Comércio e Confecções de Roupas SA
Diretor da Rio Parateí. Empreendimentos e Participações SA
Diretor Presidente da Rio Verde Consultoria e Participações Ltda
Diretor Presidente da Serra do Acaraí Empreendimentos e Participações SA
Diretor da Tira-Chapéu Empreendimentos Ltda
Administrador da Turquoise Capital CV
Administrador da Turquoise Capital LP
Membro do Conselho de Administração da TRX Holding Investimentos e Participações SA
Membro do Conselho de Administração da TRX Investimentos Imobiliários SA

.....

DAG JOHAN SKATTUM

.....

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Allegheny College
Assessor do anterior e atual Presidente

Right to Play
Membro do Conselho de Administração (Toronto, Canada HQ)
Membro do Conselho de Administração do Reino Unido e dos Estados Unidos da América
Presidente da Comissão de Recursos Humanos
Presidente da Comissão de apoio à sucessão do Presidente da Comissão Executiva (cargo não exercido até ao termo do mandato) e Presidente da Comissão de Apoio ao Presidente da Comissão Executiva
Assessor do Presidente da Comissão Executiva e do Fundador (cargo exercido até à presente data)

Myelona Institute, Little Tock, Arkansas
Vice-Presidente do Conselho de Administração
Co-CEO da comissão do Conselho de Administração para a sucessão do Presidente da Comissão Executiva
Assessor do anterior e do atual Administrador do “Cancer Institute” (cargo exercido até à presente data)

Membro do Conselho de Administração da Nabors Industries

Vice-presidente da J.P. Morgan Limited

Vice-presidente da J.P.Morgan Securities PLC

MARGARET LORRAINE TRAINER

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Administradora Não Executiva e Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações.
Administradora Independente Sénior, Presidente da Comissão de Remunerações da Jupiter Fund
Management PLC

Administradora Não Executiva, Presidente da Comissão de Remunerações, Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações da Essentra PLC

2 - Conselho Fiscal

2.1 Qualificações profissionais e elementos curriculares

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

1970-2009 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 (atualmente Porto Business School)

2008-2009 - EGP – University of Porto Business School (atualmente Porto Business School)

2009-2009 - Faculdade de Economia

1978-1979 Presidente do Conselho Diretivo da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

1983-2017 Economista em regime de profissão liberal

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

1995-1996	Ministro da Economia do Governo Português
1996-2006	Administrador Não Executivo da CELBI – Celulose Beira Industrial
1997-1999	Administrador Não Executivo da INPARSA – Indústrias e Participações, SGPS, SA
1997-2007	Presidente do Conselho Fiscal da SPGM – Sociedade de Investimentos
1997-2008	Administrador de Finibanco, SA
1999-2002	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões
2000-2012	Presidente do Conselho Consultivo do IGFCSS – Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social
2001-2003	Membro do Conselho Consultivo de Indústrias de Condutores Elétricos e Telefónicos F. Cunha Barros, SA
2001-2011	Administrador de Finibanco Holding, SGPS, SA
2003-2017	Vogal do Conselho de Administração da Fundação Bial
2004-2013	Administrador Não Executivo da Efacec Capital, SGPS, SA
2007-2010	Membro do Conselho Consultivo de Microprocessador, SA
2007-2011	Vogal do Conselho de Administração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, AICEP, E.P.E.
2008-2016	Membro do Comité de Investimentos de PVCI – Portuguese Venture Capital Initiative, entidade criada pelo FEI – Fundo Europeu de Investimento
2009-2016	Diretor-Geral da COTEC Portugal, Associação Empresarial para a Inovação
2011-2012	Membro do Conselho Geral e de Supervisão do Banco Comercial Português, SA

MARIA JOSÉ MARTINS LOURENÇO DA FONSECA

Data de Nascimento

4 setembro 1957

Curriculum Académico

1984	Licenciatura em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto - Prémio Doutor António José Sarmento
1987	Pós-Graduação em Estudos Europeus pelo Centro de Estudos Europeus da Universidade Católica Portuguesa – (Centro Regional do Porto)
1992	Participação no <i>Young Managers Programme</i> no INSEAD – <i>European Institute of Business Administration, Fontainebleau</i>
2002	Mestre em Ciências Empresariais, com especialização em Contabilidade e Controlo de Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto
2015	Doutorada em Ciências Empresariais, com especialização em Contabilidade e Controlo de Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Experiência Profissional

1984-1985	Assistente Convidada na Faculdade de Economia da Universidade do Porto
1985-1996	Ingressou no BPI - Banco Português de Investimento, S.A., como Técnica na Assessoria de Estudos Económicos e Planeamento (1985/90), tendo posteriormente exercido funções de Analista Sénior na área de Banca de Empresas (1990/92) e Subdiretora na área de Banca de Empresas (1992/96)

1991-1999	Assistente Convidada na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, na área da Contabilidade
1996-2006	Colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC), como formadora no Curso de Preparação para ROC
Desde 1996	Docente na Católica Porto Business School (Universidade Católica Portuguesa), na área da Contabilidade. Responsável pela disciplina de Contabilidade Internacional, no Mestrado em Auditoria e Fiscalidade
2002-2008	Colaboração com a Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC) na área da formação profissional
2008-2009	Colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) na área da formação profissional
Desde 2008	Atividade de consultoria através do Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada (CEGEA) da Católica Porto Business School (Universidade Católica Portuguesa)
2015	Membro do Júri das Provas Orais do Exame para Revisor Oficial de Contas (ROC)
2015-2016	Colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC), como formadora no Curso de Preparação para ROC

MANUEL HELENO SISMEIRO

Data de Nascimento

5 de janeiro 1945

Curriculum Académico

1964	Contabilista, ICL- Lisboa
1971	Licenciatura em Finanças, ISCEF - Lisboa

Experiência Profissional

1965-1966	Professor de Contabilidade e Cálculo Comercial do curso Geral de Comércio - Escola Industrial e Comercial de Leiria
1970-1971	Técnico no Serviço de Organização e Métodos - Banco da Agricultura
1971-1981	Assistente tendo lecionado aulas teórico-práticas de Matemática, Estatística, Econometria e Investigação – Instituto Superior de Economia Lisboa
1974-1975	Revisor Oficial de Contas Assistente de Auditoria - Arthur Young & Co
1974-1976	Assistente (primeiro ano letivo) e encarregado da regência (no segundo ano letivo) da cadeira de Contabilidade Geral do curso de gestão - Universidade Católica Lisboa
1980-2008	Técnico colocado no Gabinete de Estudos Económicos e no Departamento de Controle das empresas associadas – Banco Borges & Irmão
1977-1980	Chefe de Divisão da Gestão e Controle de Armazéns. Responsável pela gestão de stocks dos armazéns centrais da empresa e de um projeto de implantação a nível nacional do informatizado do controle e gestão de stocks - CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal
1980-2008	Sócio da Coopers & Lybrand e da Bernardes, Sismeiro & Associados, desde 1998 PricewaterhouseCoopers - auditores e revisores oficiais de contas Responsável pela auditoria e revisão oficial de contas nos mais diversos sectores da atividade económica. Empresas mais importantes: Sonae (grupo); Amorim (grupo); Unicer (grupo); Sogrape (grupo); Barros (grupo); TMG (grupo); Lactogal (grupo); Aveleda (grupo); RAR (grupo); Cires; Ford; REN

	Responsável pela gestão do escritório do Porto das referidas sociedades 1982 a 2008 Diretor da Divisão de Auditoria no período 1998 - 2002 e membro do Comité Executivo (órgão de gestão) da PricewaterhouseCoopers, no mesmo período
2014	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Investimentos, SGPS, SA
Desde Julho 2008	Consultor em especial nas áreas de auditoria interna e controle interno
Desde 2014	Presidente do Conselho Fiscal da OCP Portugal - Produtos Farmacêuticos, SA
Desde 2015	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Indústria SGPS, SA
Desde 2015	Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital SGPS, SA
Desde 2015	Presidente da Assembleia Geral da Segafredo Zanetti (Portugal) - Comercialização e Distribuição de Café, SA

2.2 Cargos exercidos noutras entidades

DANIEL BESSA FERNANDES COELHO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Presidente do Conselho Fiscal da Galp Energia, SGPS, SA

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

Administrador Não Executivo da Amorim Turismo, SGPS, SA

Administrador Não Executivo AEGI – Amorim Entertainment e Gaiming International, SGPS, SA

Administrador Não Executivo da Sociedade Figueira Praia, SA

MARIA JOSÉ MARTINS LOURENÇO DA FONSECA

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Investimentos, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal da Sonaecom, SGPS, SA

Cargos exercidos noutras Entidades:

Docente na Católica Porto Business School (Universidade Católica Portuguesa)

MANUEL HELENO SISMEIRO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Indústria, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da OCP Portugal - Produtos Farmacêuticos, SA

Presidente da Assembleia Geral da Segafredo Zanetti (Portugal) - Comercialização e Distribuição de Café, SA
