



SONAE, SGPS, SA

Sociedade Aberta

Sede: Lugar do Espido - Via Norte - 4471- 909 MAIA

Capital Social: Euro 2.000.000.000

C.R.C. Maia - Matrícula nº 14 168

Pessoa Colectiva nº 500 273 170

RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DAS SOCIEDADES

31 DEZEMBRO 2005

RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE

SONAE SGPS, SA

31 DE DEZEMBRO DE 2005

O presente anexo contém uma breve descrição das práticas da Sonae SGPS, SA sobre o Governo da Sociedade (“Corporate Governance”) e foi elaborado para cumprimento do disposto no Regulamento n.º 7/2001 de 20 de Dezembro de 2001 da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, com as alterações introduzidas pelos Regulamentos n.º 11/2003 de 19 de Novembro de 2003 e n.º 10/2005 de 3 de Novembro de 2005.

Porque se trata de um anexo ao relatório de gestão o Relatório sobre o Governo da Sociedade deve ser lido como complemento e em conjugação com esse documento, para o qual contém remissões sempre que foi considerado mais adequado descrever o assunto no Relatório de Gestão, evitando desta forma a duplicação de informação.

0 - Declaração de Cumprimento

A adopção das recomendações da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários sobre Governo das Sociedades está expressa neste relatório em cada um dos seus capítulos.

1 - Divulgação de informação

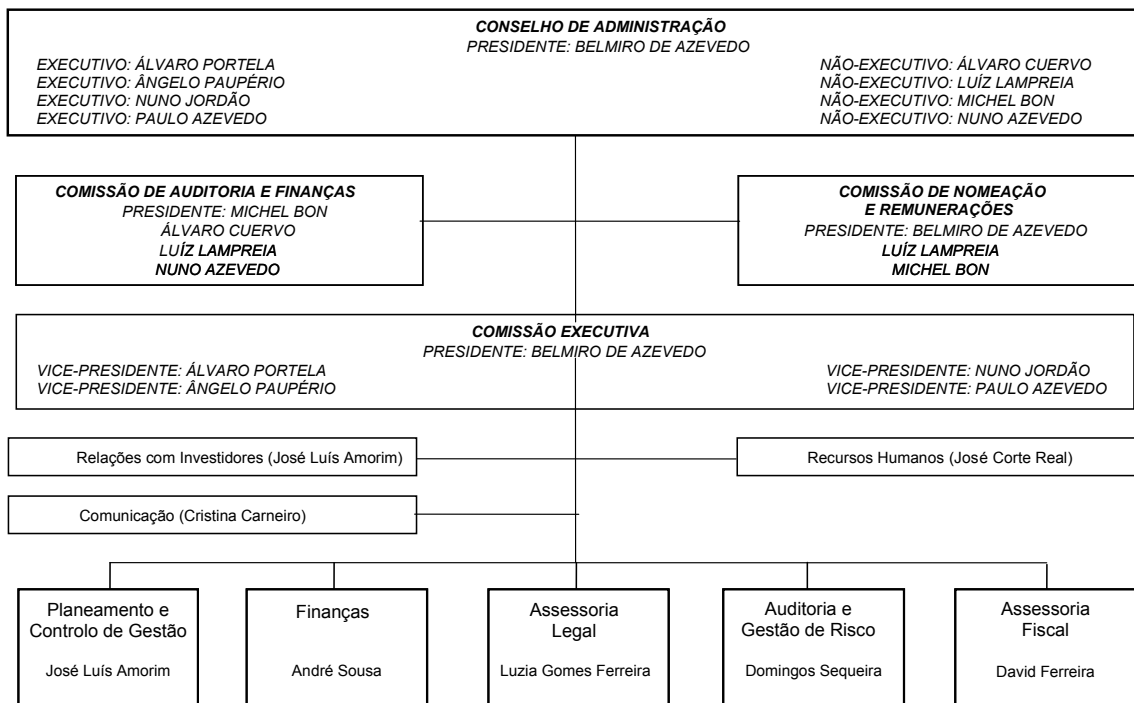
1.1. Repartição de Competências no Processo de Decisão

As decisões estratégicas de gestão são tomadas em reunião do Conselho de Administração da sociedade e as decisões relativas à implementação dessa estratégia são tomadas em reuniões da Comissão Executiva.

O Conselho de Administração funciona colegialmente, sendo composto por um Presidente e oito vogais. O Conselho de Administração assume como principais competências a aprovação do relatório e contas anuais, a aprovação da estratégia anual de configuração do portfolio de negócios e a aprovação do plano de negócios anual e das alterações significativas a esse plano.

A Comissão Executiva funciona colegialmente, sendo composta por um Presidente e quatro Vice-Presidentes, e assume a responsabilidade pela gestão operacional corrente, com particular enfoque na gestão do portfolio de negócios, na coordenação financeira e no desenvolvimento da carreira de um conjunto de gestores de topo.

O organigrama funcional da sociedade é o seguinte:



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

1.2. Comissões Internas

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

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

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

As Comissões nomeadas pelo Conselho de Administração estão descritas no ponto 4.1. abaixo.

1.3. Controlo de Riscos

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

Objectivos da gestão de risco

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

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

A gestão de risco é uma das componentes da cultura da Sonae e um pilar do Governo das Sociedades, está presente em todos os processos de gestão e é uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores das empresas do Grupo Sonae, nos diferentes níveis da organização.

A gestão de risco é desenvolvida tendo como objectivo a criação de valor, através da gestão e controlo das incertezas e ameaças que podem afectar as empresas do Grupo Sonae, numa perspectiva de continuidade das operações, tendo em vista o aproveitamento das oportunidades de negócio.

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 efectiva dos riscos que podem afectar as organizações.

Os processos de gestão de risco

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

No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos do portfólio dos negócios existentes, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projectos mais relevantes, e definidas as estratégias de gestão desses riscos.

No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objectivos de negócio e planeadas acções de gestão desses riscos, que são incluídas e monitoradas no âmbito dos planos das unidades de negócio e das unidades funcionais.

Nos riscos de natureza mais horizontal, nomeadamente em grandes projectos de mudança da organização e planos de contingência e de recuperação dos negócios, são desenvolvidos programas estruturados de gestão de risco com a participação dos responsáveis das unidades e funções envolvidas.

No que respeita aos riscos de segurança dos activos tangíveis e das pessoas (riscos *técnico-operacionais*), são definidas políticas e standards e efectuado o auto controlo do seu cumprimento, são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas acções preventivas e correctivas dos riscos identificados. Regularmente, é reavaliada a cobertura financeira dos riscos seguráveis.

A gestão dos riscos financeiros é efectuada e monitorada no âmbito das funções financeiras da holding e de cada uma das subholdings, cuja actividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração.

O processo de gestão de risco é apoiado por uma metodologia uniforme e sistemática, tendo por base o padrão internacional *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* do COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), e compreende nomeadamente o seguinte:

- Identificação e sistematização dos riscos que afectam a organização (*linguagem comum*); definição e agrupamento dos riscos (dicionário e matriz de riscos);
- Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos em função do impacto nos objectivos de negócio e probabilidade de ocorrência;
- Identificação das causas dos riscos mais importantes;
- Avaliação das estratégias (opções) de gestão de risco;
- Desenvolvimento de um plano de acções de gestão de risco e integração nos processos de planeamento e de gestão das unidades e das funções das empresas do Grupo Sonae;
- Monitorização e reporte do progresso na implementação do plano de acções.

A organização da gestão de risco

Sendo responsabilidade de todos os gestores e colaboradores das empresas do Grupo Sonae nos diferentes níveis da organização, a actividade de gestão de risco é apoiada e suportada pelas funções de Auditoria e Gestão de Risco e Planeamento e Controlo de Gestão.

A função de Auditoria e Gestão de Risco tem por missão ajudar as empresas a atingir os seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e estruturada de desenvolvimento e avaliação da eficácia da gestão e controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação.

A função de Gestão de Risco promove, coordena, facilita e apoia o desenvolvimento dos processos de gestão de risco.

A função de Auditoria Interna identifica e avalia a eficácia e eficiência da gestão e controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação, bem como dos riscos de não conformidade com a legislação, contratos, políticas e procedimentos das empresas. O plano anual de Auditoria Interna compreende as auditorias dos processos críticos de negócio, auditorias de conformidade, auditorias financeiras e auditorias de sistemas de informação.

Os riscos de fiabilidade e integridade da informação contabilística e financeira são igualmente avaliados e reportados pela Auditoria Externa.

A função de Planeamento e Controlo de Gestão promove e apoia a integração da gestão de risco no processo de planeamento e controlo de gestão das empresas.

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

Actualmente, as funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco contam com cerca de 46 colaboradores a tempo inteiro, desenvolvendo a sua actividade em todos os países onde o Grupo Sonae se encontra presente.

Ao nível do Grupo, existem órgãos – a Comissão de Auditoria e o Grupo Consultivo de Gestão de Risco (GCGR) – que assistem a Comissão Executiva e a Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração na definição de políticas, acompanhamento e coordenação das actividades de Gestão de Risco, Auditoria Interna e Auditoria Externa e na revisão dos processos e sistemas de controlo interno. Estes órgãos são também *fora* de partilha de conhecimentos e experiências das respectivas funções. Estes órgãos reúnem trimestralmente e são compostos pelos Administradores com o pelouro das funções respectivas de cada uma das subholdings, pelos Directores de Auditoria e Gestão de Risco da holding e subholdings, pelo responsável pelo Planeamento e Controlo de Gestão do Grupo e, no caso do GCGR, pelo responsável da Gestão de Seguros do Grupo. Estes órgãos são presididos por um Administrador nomeado pela Comissão Executiva da Sonae, SGPS, SA e reportam à Comissão Executiva e à Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração através de um dos seus membros. A Comissão de Auditoria é presidida pelo Presidente do Conselho de Administração da Sonae, SGPS, SA.

Conforme referido no ponto 4.1., foi nomeada pelo Conselho de Administração uma Comissão de Auditoria e Finanças, constituída por quatro Administradores Não-Executivos, dos quais três são independentes, que acompanham as actividades de Auditoria e Gestão de Risco.

As empresas do Grupo Sonae promovem o desenvolvimento dos recursos humanos, metodologias e sistemas de Gestão de Risco e Auditoria Interna, procurando seguir as melhores práticas internacionais. No que respeita aos recursos humanos, as empresas do Grupo patrocinam um programa de formação e actualização de conhecimentos que inclui a certificação profissional internacional em Auditoria Interna promovida pelo IIA -*The Institute of Internal Auditors* – o *Certified Internal Auditor (CIA)* – e outras certificações internacionais em auditoria de sistemas de informação, como a certificação CISA – *Certified Information Systems Auditor* da ISACA – *Information Systems Audit and Control Association*. O programa CIA foi lançado pela primeira vez em Portugal em finais de 2003, tendo já cinco colaboradores do Grupo Sonae obtido com sucesso essa certificação, num total de trinta e oito auditores certificados no país. Um grupo de candidatos voluntários tem vindo a preparar-se para obter essa certificação em 2006. O Grupo Sonae conta ainda com um auditor interno com a certificação CISA, sendo uma das poucas organizações em Portugal com auditores com esta certificação.

No capítulo respectivo do Relatório de Gestão é apresentada a actividade de Gestão de Risco e Auditoria Interna desenvolvida no exercício de 2005.

1.4. Evolução da Cotação das Acções

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

As acções da Sonae, SGPS, SA estão cotadas no mercado de cotações oficiais da bolsa Portuguesa (Euronext Lisbon), e representam cerca de 5% da carteira que compõe o índice PSI-20.

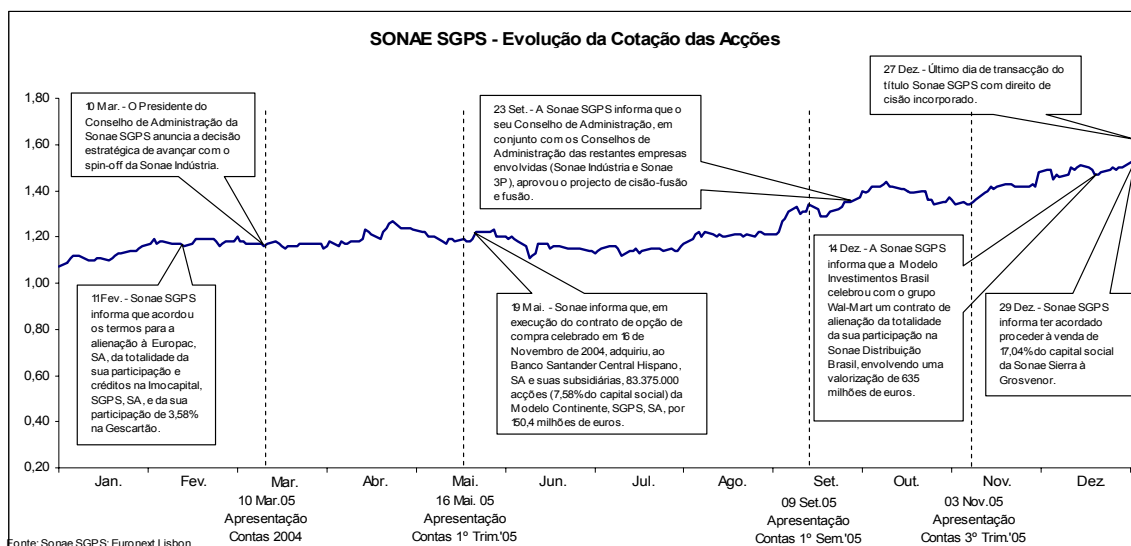
Ficha técnica das acções Sonae, SGPS, SA:

Designação: Sonae, SGPS, SA	Código ISIN: PTSON0AE0001
Entidade emitente: Sonae, SGPS, SA	Símbolo: SON
Data de admissão: 15 de Setembro de 1989	Reuters: SONP.IN
Capital social: 2.000.000.000 €	Bloomberg: SON PL
Quantidade admitida: 2.000.000.000	
Acções próprias: 6,7% ^(a)	

^(a) Em 31 de Dezembro de 2005, a Modelo Continente e a Sonaecom detinham, respectivamente, 50.000 acções e 1.120.074 acções da Sonae, SGPS, SA.

A cotação da acção Sonae, SGPS, SA no final do ano foi de 1,18 euros por acção (1,61 euros se ajustada pelo valor teórico dos direitos de cisão - 0,43 euros), a que corresponde uma valorização nominal de 10,3% (50,8% numa base comparável), que compara com a valorização de 13,4% do índice de referência do mercado accionista nacional (PSI 20).

No último trimestre do ano ocorreram várias transacções de reestruturação do portfolio de negócios da Sonae, que se materializaram em alterações significativas no portfolio do Grupo Sonae. A Sonae Indústria foi cindida, tendo a Sonae mantido uma participação não estratégica de 6,66% nessa sociedade. A Modelo Continente vendeu a sua filial brasileira, Sonae Distribuição Brasil, tendo em consequência cessado a sua actividade no mercado de retalho brasileiro. Finalmente, foi assinado um acordo com a Grosvenor para reforço da parceria existente na Sonae Sierra para o nível de 50% cada sócio. O mercado reagiu positivamente a essas transacções, e a cotação das acções continuou a subir, alcançando o máximo do ano no dia 30 de Dezembro de 2005, nos 1,61 euros por acção, considerando o valor teórico dos direitos de cisão atribuíveis aos accionistas da sociedade. No gráfico seguinte é possível observar a evolução da cotação ao longo de 2005.



Estatísticas das acções Sonae, SGPS, SA:			
	2003	2004	2005
Enquadramento			
Capital social (€)	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
Acções emitidas	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
Valor nominal por acção (€)	1,0	1,0	1,0
Resultado Líquido do Exercício atribuível aos accionistas da Sonae (M.€)	114,5	192,1	512,8
Resultado por acção (€)	0,09	0,14	0,27
Dividendo por acção (€)	0,015	0,02	0,025 ^(c)
Cotações			
Cotação de abertura	0,41	0,70	1,07
Cotação máxima	0,71	1,08	1,61 ^(d)
Cotação mínima	0,35	0,70	1,09
Cotação média ^(a)	0,48	0,91	1,25 ^(d)
Cotação de fecho	0,66	1,07	1,61 ^(d)
Valorização/(Desvalorização)	65%	62%	50% ^(d)
Transacções (quantidade diária)			
Quantidade máxima	36.047.956	28.481.901	29.760.076
Quantidade mínima	211.263	315.142	480.556
Quantidade média	3.851.495	5.210.367	5.621.424
Capitalização bolsista ^(b)			
31 Dez. 2005 (€)	1.320.000.000	2.140.000.000	3.220.000.000 ^(d)
Variação	65%	62%	50% ^(d)

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

^(b) O cálculo da capitalização bolsista apresentado tem em conta o nº total de acções da Sonae, SGPS, SA.

^(c) Proposta do Conselho de Administração à Assembleia Geral Anual.

^(d) Cotação de fecho inclui o valor teórico do direito de cisão (0,43 euros) atribuído aos accionistas da Sonae, SGPS, SA.

No ano destacam-se os seguintes factos relevantes e outras comunicações:

- 11 de Fevereiro: Venda da Gescartão;
- 10 de Março: a Sonae, SGPS, SA informa sobre os resultados de 2004 e sobre o pagamento de dividendos;
- 31 de Março: Emissão obrigacionista de 100 milhões de euros com vencimento a 8 anos;
- 26 de Abril: a Sonae, SGPS, SA informa sobre impacto da transição para IFRS;

- 16 de Maio: a Sonae, SGPS, SA comunica os resultados referentes ao primeiro trimestre de 2005;
- 19 de Maio: Aquisição de acções representativas de 7,58% do capital social da Modelo Continente, SGPS, SA ao abrigo da opção de recompra;
- 29 de Julho: Aquisição da Unibroker;
- 09 de Setembro: a Sonae, SGPS, SA comunica os resultados referentes ao primeiro semestre de 2005;
- 23 de Setembro: Aprovação pelo Conselho de Administração da cisão da Sonae Indústria;
- 03 de Novembro: a Sonae, SGPS, SA comunica os resultados consolidados referentes aos primeiros nove meses de 2005;
- 04 de Novembro: Aprovação pela Assembleia Geral da cisão da Sonae Indústria;
- 14 de Dezembro: Venda da Sonae Distribuição Brasil;
- 15 de Dezembro: Assinatura da escritura de cisão da Sonae Indústria;
- 20 de Dezembro: Registo da cisão da Sonae Indústria;
- 29 de Dezembro: Venda de acções representativas de 17,04% do capital social da Sonae Sierra à Grosvenor.

1.5. Distribuição de Dividendos

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

	1996	1997	1998	1999	2000 ¹	2001	2002	2003	2004
Dividendo por acção (euros)	0,75	0,75	0,87	0,50	0,024 ²	0	0	0,015	0,02
Dividendos Distribuídos (milhares de euros)	29.180	29.180	34.305	36.447	45.098	0	0	27.987	37.316
Dividend Yield	2,9%	2,0%	2,1%	1,0%	2,0%	0%	0%	1,5%	2,2%
Pay out ratio³	28,3%	48,0%	48,4%	54,5%	17,6%	0%	0%	24,5%	19,4%

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

A Comissão de Vencimentos (ver 1.9.) aprovou um regulamento que define as condições de atribuição do Prémio de Desempenho Diferido. Este Prémio é discricionário, baseado na evolução da cotação das acções e contém um período de diferimento de três anos entre a data de atribuição e a data de vencimento. A decisão de atribuição do Prémio de Desempenho Diferido é tomada pela Comissão de Nomeação e Remunerações e pela Comissão de Vencimentos, em relação aos Administradores, e pela Comissão Executiva, em relação aos restantes participantes. Os valores atribuídos são calculados em percentagem do Prémio de Desempenho Anual atribuído no mesmo ano de referência. A Compensação Diferida é uma das três componentes da política retributiva da Sonae e tem como objectivos promover a lealdade e aumentar a percepção da relevância do

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

² Dividendo médio ponderado das acções Sonae e Sonae 2000.

³ Calculado por referência ao resultado líquido consolidado após interesses minoritários.

impacto do desempenho dos participantes no sucesso da Sonae, medido pelo aumento da cotação da acção Sonae.

Os quadros superiores da Sonae são elegíveis para efeito de participação no Plano de Compensação Diferida, desde que admitidos até 31 de Dezembro do ano anterior. Os Prémios de Desempenho Diferidos são atribuídos em Março de cada ano em relação ao desempenho do exercício anterior. O número de acções a atribuir é determinado pelo quociente entre o valor atribuído do Prémio de Desempenho Diferido e o valor da cotação média da acção no mês anterior à data de atribuição. Os quadros podem optar por adquirir a custo zero, três anos após a atribuição, esse número de acções, ou por adquirir ao valor de cotação à data de atribuição, três anos após a atribuição, um número de acções determinado pela aplicação do modelo de *Black-Scholes* ao valor atribuído em euros do Prémio de Desempenho Diferido. Em qualquer dos casos a aquisição poderá efectuar-se entre a data homóloga do terceiro ano após a atribuição e o final desse ano. A sociedade reserva-se o direito de entregar, em substituição das acções, o valor equivalente em dinheiro. O direito à compensação diferida caduca com a saída do quadro do Grupo Sonae e mantém-se até ao vencimento no caso de reforma; em caso de morte ou invalidez permanente o plano de compensação diferida é valorizado a preços de mercado e entregue aos herdeiros ou ao quadro.

A Sonae, SGPS, SA, através de uma filial, contratou com a Sonaecom, SGPS, SA a obrigação de entrega de acções desta última aos colaboradores da Sonaecom e suas filiais a quem foram atribuídas acções e opções de aquisição de acções, quando essas obrigações se vençam, como forma de cobertura do risco de flutuação das cotações que a Sonaecom não pode ela própria cobrir, uma vez que não reúne as condições exigidas pelo Código das Sociedades Comerciais para aquisição de acções próprias. No entanto, a responsabilidade pelos planos de atribuição de acções e de atribuição das opções de aquisição das acções continua a pertencer em exclusivo à Sonaecom, SGPS, SA pelo que estão descritos no relatório dessa sociedade.

1.7. Divulgações com Partes Relacionadas

A sociedade não efectuou nenhum negócio ou operação com os membros do Conselho de Administração.

As transacções com o Fiscal Único decorreram exclusivamente do exercício da sua função, estando os honorários pagos descritos no parágrafo 1.10 abaixo.

As transacções com sociedades em relação de domínio ou de grupo foram realizadas em condições normais de mercado e fizeram parte da actividade normal da sociedade pelo que não merecem divulgação específica.

1.8. Relações com Investidores

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

Essa divulgação é efectuada através da publicação na página da Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários (www.cmvm.pt) e na página da Sociedade na Internet (www.sonae.pt).

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

Como forma de permitir uma maior interacção com os accionistas e investidores o sítio inclui, ainda, uma página dedicada aos Investidores, que contém:

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

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

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

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

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

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

1.9. Comissão de Remunerações

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

1.10. Remuneração Anual do Auditor

Os auditores da sociedade são a Deloitte que, em 2005, facturou à sociedade e às suas filiais e associadas o valor total de 3.743 milhares de euros – 3.186 milhares de euros em 2004 - (dos quais 1.700 milhares de euros – 1.122 milhares de euros em 2004 - pagos por filiais estrangeiras). Deste total, 57,8% (64,1% em 2004) respeitaram a serviços de auditoria e revisão legal de contas, 6,4% (2,1%) a outros serviços de garantia de fiabilidade, 18,1% (14,3%) a serviços de consultoria fiscal e 17,7% (19,5%) a outros serviços. Em outros serviços incluem-se a consultoria em recursos humanos (3,7% dos honorários totais) e a consultoria na mudança para as Normas Internacionais de Relato Financeiro (6,1% dos honorários totais).

Os serviços de consultoria fiscal e os outros serviços são prestados por técnicos diferentes dos que estão envolvidos no processo de auditoria, pelo que consideramos estar desta forma assegurada a independência do auditor. A consultoria na mudança para as Normas Internacionais de Relato Financeiro foi efectuada pela equipa de auditoria, atentas as sinergias existentes entre as duas áreas de trabalho.

1.11. Nomeação do Auditor

Em 2005, seis anos após a última nomeação de auditores, a Sonae encetou um processo de consulta para a selecção dos auditores para os anos de 2006 e seguintes. Foram consultadas as quatro maiores sociedades de auditoria (Deloitte, Ernst & Young, KPMG e PricewaterhouseCoopers), que apresentaram as suas propostas para auditoria da Sonae e das suas filiais. Os resultados desse processo foram analisados na Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração da Sonae e em órgãos equivalentes nas principais sub holdings, e, após ponderação dos vários factores envolvidos, foi decidido manter a Deloitte como auditor preferencial do Grupo Sonae.

2. Exercício de Direito de Voto e Representação de Accionistas

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

A cada grupo de mil acções corresponde um voto, tendo os accionistas tantos votos quantos os correspondentes à parte inteira que resultar da divisão por mil do número de acções que possuam.

Os accionistas que sejam pessoas singulares poderão fazer-se representar nas reuniões da Assembleia Geral por cônjuge, ascendente ou descendente, Administrador ou outro accionista, mediante carta dirigida ao Presidente da Mesa que indique o nome, domicílio do representante e data da Assembleia. As pessoas colectivas far-se-ão representar pela pessoa que para o efeito designarem através de carta cuja autenticidade será apreciada pelo Presidente da Mesa da Assembleia Geral.

Enquanto a sociedade for considerada sociedade com o capital aberto ao investimento do público, os accionistas poderão votar por correspondência, no que se refere exclusivamente à alteração do contrato social e à eleição dos órgãos sociais. Só serão considerados os votos por correspondência, desde que recebidos na sede da sociedade, por meio de carta registada com aviso de recepção dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, com pelo menos três dias de antecedência em relação à data da Assembleia, sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade de accionista. A declaração de voto deverá ser assinada pelo titular das acções ou pelo seu representante legal, devendo o accionista, se pessoa singular, acompanhar a declaração de cópia autenticada do seu bilhete de identidade, se pessoa colectiva deverá a assinatura ser reconhecida notarialmente na qualidade e com poderes para o acto. Compete ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou ao seu substituto, verificar da conformidade das declarações de voto por correspondência, valendo como não emitidos os votos correspondentes às declarações não aceites. Até ao presente os accionistas não têm usado esta faculdade. Não existe um modelo específico de voto por correspondência.

Não está consagrada no contrato da sociedade a possibilidade de exercício do direito de voto por meios electrónicos.

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

3. Regras Societárias

3.1. Códigos de Conduta e Regulamentos Internos

Os valores e princípios da Sonae são profusamente difundidos e estão profundamente enraizados na cultura dos seus colaboradores. Os principais vectores são a cultura empresarial (liderança, disponibilidade para a mudança, lealdade e rigor, transparência), a responsabilidade com os colaboradores (igualdade no tratamento, desenvolvimento profissional, segurança), a responsabilidade social (consciência ambiental, consciência social, abertura à sociedade, confiança e ética) e a independência face ao poder político. A qualidade de sociedade aberta induz naturalmente uma redobrada atenção ao cumprimento dos deveres de diligência e confidencialidade nas relações com terceiros, salvaguardando a posição da sociedade em situações de conflitos de interesses.

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

Em 16 de Janeiro de 2004, a Sonae subscreveu a *Global Compact*, uma iniciativa lançada pelas Nações Unidas em 26 de Julho de 2000. Os nossos valores e a prática diária estão em sintonia com os dez princípios de responsabilidade social corporativa aprovados por um enorme leque de instituições um pouco por todo o Mundo. O Grupo Sonae pratica o respeito pelos direitos humanos em todos os actos e assegura que não são tolerados abusos dos direitos humanos na organização, partilhando estes objectivos com os parceiros de negócio. Os nossos negócios não utilizam nenhuma forma de trabalho forçado ou obrigatório, não utilizam trabalho infantil e não praticam qualquer forma de discriminação no trabalho. Respeitamos a liberdade de associação dos nossos colaboradores e reconhecemos o direito à contratação colectiva, que é a norma em alguns dos nossos negócios. O Grupo Sonae sempre foi pró activo na implementação das melhores práticas ambientais, confirmado pelo reconhecimento internacional que decorre da obtenção de certificação ambiental na maior parte dos negócios. Por último, a Sonae sempre combateu qualquer forma de corrupção, activa ou passiva.

O Grupo Sonae sempre disponibilizou, através da sua página na Internet (www.sonae.pt), o acesso directo, quer de colaboradores quer do público em geral, ao Provedor do Grupo Sonae, o qual reporta directamente ao Presidente do Conselho de Administração da Sonae, SGPS, SA. O tempo tem demonstrado que este é um meio eficaz de comunicação de reclamações, que são objecto de análise por um director da Sonae, SGPS, SA para garantir a independência e a liberdade de opinião e o tratamento equitativo e justo das reclamações. Em todos os negócios os colaboradores são encorajados a contribuir com sugestões e a comunicar aos gestores todas as situações que possam afectar a sua actividade ou que possam contribuir para o seu bem-estar.

3.2. Gestão de Risco

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

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

Na gestão estratégica e corrente da sociedade e das suas filiais, estas adoptam activamente políticas de controlo de risco nas diversas vertentes dos seus negócios. Para o efeito, os departamentos de Auditoria Interna e Gestão de Risco acompanham e promovem, de forma sistemática, práticas correntes de gestão e cobertura do risco.

O Grupo, está exposto a uma diversidade de riscos financeiros dos quais se destacam os riscos de taxa de juro, cambial de transacção e de conversão, de liquidez, de contraparte e de crédito, exposição ao preço dos *commodities* e das matérias primas e aos riscos de flutuação dos mercados financeiros de dívida e de capital. A política de gestão dos riscos financeiros do Grupo, procura minimizar eventuais efeitos adversos decorrentes da imprevisibilidade dos mercados financeiros. A postura do Grupo relativamente à gestão dos riscos financeiros é conservadora e prudente, utilizando por vezes instrumentos derivados para *hedging* de determinados riscos, desde que relacionados com a actividade normal da empresa, não tomando posições em derivados ou outros instrumentos financeiros que não estejam relacionados com a sua actividade corrente.

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

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

O Conselho de Administração não tem conhecimento de direitos especiais ou acordos parassociais que envolvam accionistas da sociedade.

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

4. Órgão de Administração

4.1. Caracterização

O Conselho de Administração é composto por 9 membros, sendo 4 Administradores Não-Executivos, dos quais 3 são Independentes. O Conselho de Administração actualmente em funções foi eleito nas Assembleias Gerais de Accionistas de 31 de Março de 2003 (os Administradores Executivos) e de 31 de Março de 2004 (os Administradores Não-Executivos). O mandato deste Conselho de Administração é de quatro anos. Os Administradores foram eleitos em lista única, não tendo sido apresentada lista alternativa por nenhum dos accionistas.

Os membros actuais do Conselho de Administração são:

		Executivo	Não Executivo	Independente ⁴
Belmiro Mendes de Azevedo	Presidente	X		
Álvaro Carmona e Costa Portela		X		
Álvaro Cuervo Garcia			X	X
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	CFO	X		
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo		X		
Luíz Felipe Palmeira Lampreia			X	X
Michel Marie Bon			X	X
Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão		X		
Nuno Miguel Teixeira de Azevedo			X	

e foram eleitos como segue:

	Primeira Nomeação	Fim do Mandato
Belmiro Mendes de Azevedo	1989	2006
Álvaro Carmona e Costa Portela	1999	2006
Álvaro Cuervo Garcia	2004	2006
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2000	2006
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2006
Luíz Felipe Palmeira Lampreia	2004	2006
Michel Marie Bon	2004	2006
Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão	1999	2006
Nuno Miguel Teixeira de Azevedo	2004	2006

A lista das principais sociedades onde cada Administrador exerce funções é apresentada no parágrafo 4.3. deste relatório. No mesmo parágrafo estão incluídos *curricula vitae* resumidos de cada Administrador, bem como o número de acções, da Sonae, SGPS, SA ou de qualquer das suas filiais, por eles detidas em 31 de Dezembro de 2005.

Os Administradores Não-Executivos são possuidores de vasta experiência no mundo dos negócios, finanças, universitário e político e exercem uma influência significativa no processo de decisão da sociedade e na definição da sua estratégia.

O Conselho de Administração reúne pelo menos quatro vezes por ano. Qualquer reunião só terá quórum se estiver presente ou representada a maioria dos membros. Todos os Administradores têm o mesmo direito de voto e as decisões são tomadas por maioria simples dos votos emitidos. Os membros do Conselho de Administração têm as obrigações expressas na Lei Portuguesa. Durante 2005, o Conselho reuniu 7 vezes, contando com a presença de todos os Administradores em duas das reuniões, em três das reuniões três membros não puderam estar presentes tendo sido devidamente representados pelo Presidente do Conselho de Administração e numa reunião não

⁴ Membro independente nos termos do Regulamento n.º 10/2005 da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

puderam estar presentes cinco membros, incluindo o Presidente do Conselho de Administração, que foram representados por outro Administrador. As actas correspondentes estão registadas no respectivo livro de actas. O Conselho de Administração recebe a informação sobre os assuntos constantes da ordem de trabalhos com pelo menos 48 horas de antecedência em relação à data de cada reunião.

A composição actual da Comissão Executiva é a seguinte:

- Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva)
- Álvaro Carmona e Costa Portela
- Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério
- Duarte Paulo Teixeira de Azevedo
- Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão.

À Comissão Executiva foram conferidos todos os poderes de gestão corrente da sociedade, com exclusão dos seguintes:

- a) eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- b) cooptação de Administradores;
- c) pedido de convocação de Assembleias Gerais;
- d) aprovação do relatório e contas anuais;
- e) prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela sociedade;
- f) deliberação da mudança de sede ou de aumento de capital social;
- g) deliberação sobre projectos de fusão, cisão ou transformação da sociedade;
- h) aprovação da estratégia de configuração do portfolio de negócios;
- i) aprovação do plano financeiro e quaisquer alterações significativas a esse plano.

As deliberações da Comissão Executiva são tomadas por maioria simples dos votos emitidos. Presentemente, a Comissão Executiva reúne pelo menos uma vez por mês. Em 2005, a Comissão Executiva reuniu 13 vezes, contando com a presença de todos os seus membros. As actas correspondentes estão registadas no respectivo livro de actas. A Comissão Executiva recebe a informação sobre os assuntos constantes da ordem de trabalhos com pelo menos 48 horas de antecedência em relação à data de cada reunião.

De forma a assegurar que o Conselho de Administração se mantém a par das resoluções da Comissão Executiva, as decisões mais significativas são extraídas do livro de actas, de forma sistemática, e remetidas por escrito ao Conselho de Administração.

O Conselho de Administração deliberou constituir uma Comissão de Auditoria e Finanças composta pelos Administradores Não-Executivos:

- Michel Marie Bon (Presidente) (Independente)
- Álvaro Cuervo Garcia (Independente)
- Luíz Felipe Palmeira Lampreia (Independente)
- Nuno Miguel Teixeira de Azevedo.

A Comissão de Auditoria e Finanças reuniu 4 vezes em 2005. Dentre os seus poderes e responsabilidades destacam-se a monitorização e revisão dos processos de reporte financeiro e das políticas contabilísticas adoptadas pela sociedade, a avaliação dos riscos associados à actividade da Sociedade e a supervisão do Governo da Sociedade. A Comissão de Auditoria e Finanças reúne directamente com o Auditor Externo e com o responsável pela Auditoria Interna.

O Conselho de Administração deliberou também constituir uma Comissão de Nomeação e Remunerações composta pelos Administradores:

- Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva)
- Luíz Felipe Palmeira Lampreia (Independente)
- Michel Marie Bon (independente).

A Comissão de Nomeação e Remunerações reuniu uma vez em 2005. É responsável por supervisionar a preparação das propostas de remuneração dos Administradores Executivos e Não-Executivos e coordena a sua apresentação à Comissão de Vencimentos.

Não foi definida lista de incompatibilidades nem número máximo de cargos acumuláveis pelos Administradores em órgãos de administração de outras sociedades, na medida em que na generalidade dos casos os Administradores da sociedade exercem funções de gestão nas sociedades pertencentes à mesma subholding, entendida como unidade homogénea do portfolio de negócios.

4.2. Remunerações

No exercício de 2005, os membros do Conselho de Administração remunerados pela sociedade ou por sociedades que com ela estejam em relação de domínio ou de grupo auferiram as seguintes remunerações:

Valor em euros	Remuneração Fixa	Prémio de Desempenho	Total 2005	Total 2004
Repartição individual				
Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva	689.288	560.840	1.270.128	1.270.258
Média dos restantes 4 Administradores Executivos	392.522	447.095	839.617	796.597
Média dos 4 Administradores Não-Executivos	54.056	-	54.056	27.986
Agregado				
Administradores Executivos (5)	2.259.377	2.369.221	4.628.598	4.456.646
Administradores Não-Executivos (4)	216.223	-	216.223	111.942
	2.475.600	2.369.221	4.844.821	4.568.588

O prémio de desempenho é indexado à evolução de um conjunto de indicadores financeiros que da melhor forma permitem o alinhamento dos interesses dos Administradores Executivos com os interesses da Sociedade e dos seus accionistas. Metade desse prémio tem carácter diferido (ver 1.6.) e apenas será liquidado 3 anos após a sua atribuição, podendo ser majorado ou minorado em função da evolução das cotações. Não foram pagas indemnizações a Administradores, nem existem planos de complemento de reforma ou de reforma antecipada.

De notar que parte das remunerações supra referidas são igualmente mencionadas nos relatórios sobre o Governo da Sociedade das filiais no caso dos Administradores da Sonae, SGPS, SA que também exercem funções nos Conselhos de Administração dessas sociedades.

O Conselho de Administração considera que a informação sobre as suas remunerações, prestada acima, é suficientemente extensiva e que a prestação dessa informação numa base individual, recomendada pela CMVM, se traduz num requisito excessivo de acordo com os princípios gerais que regem os deveres de informação, porque de utilidade marginal para o interesse dos accionistas.

4.3. Informação Adicional sobre Administradores

Belmiro Mendes de Azevedo

Curriculum Vitae

DADOS PESSOAIS

NATURALIDADE: Marco de Canaveses
CASADO

DATA DE NASCIMENTO: 17-02-1938
FILHOS: 3

CURRICULUM ACADÉMICO

1963	Licenciado em Engenharia Química Industrial (FEUP)
1973	PMD (Programme for Management Development) - Harvard Business School
1985	Financial Management Programme - Stanford University
1987	Strategic Management - Wharton University

CURRICULUM PROFISSIONAL

1963-1964	Técnico na Indústria Têxtil
1965-1967	Director de Investigação e Desenvolvimento da Sonae
1967-1984	Director-Geral e Administrador Delegado da Sonae
1985-1988	Presidente da Comissão Executiva da Sonae Indústria e Investimentos, SA
1989-1999	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA
Desde 1999	Presidente do Conselho de Administração da Sonae SGPS, SA

OUTROS CARGOS

Membro do European Union Hong-Kong Business Cooperation Committee
Membro do International Advisory Board da Allianz AG
Membro do Harvard Business School European Advisory Board
Membro da Direcção da Cotec – Portugal
Membro do European Round Table of Industrialists
Membro fundador do Manufature Portugal Forum

DISTINÇÕES

“Grã-cruz da Ordem do Infante D. Henrique” outorgada por Sua Excelência o Presidente da República de Portugal
“Encomienda de Numero de la Orden del Mérito Civil” outorgada por Sua Majestade o Rei D. Juan Carlos de Espanha.
“Ordem do Cruzeiro do Sul” outorgada por Sua Excelência o Presidente da República Federativa do Brasil
Honorary Fellow da London Business School

Acções detidas em empresas do Grupo⁵

Sonae, SGPS, SA – 14.901 acções
Sonaecom, SGPS, SA – 75.537 acções

Cargos exercidos em outras sociedades⁶

Presidente do Conselho de Administração de:

Sonae Indústria, SGPS, SA
Modelo Continente, SGPS, SA
Sonae Sierra, SGPS, SA
Sonaecom, SGPS, SA
Sonae Capital, SGPS, SA
Efanor Investimentos, SGPS, SA
Tableros de Fibras, SA

⁵ Acções detidas directamente ou por familiares.

⁶ Esta lista não é exaustiva estando apenas incluídas as sociedades mais relevantes.

Álvaro Carmona e Costa Portela

Curriculum Vitae

DADOS PESSOAIS

NATURALIDADE: Porto
CASADO

DATA DE NASCIMENTO: 04-07-1951
FILHOS: 3

CURRICULUM ACADÉMICO

1974 Licenciado em Engenharia Mecânica (FEUP)
1983 Mestrado em Gestão de Empresas - MBA (Universidade Nova de Lisboa)
1997 AMP / ISMP - Harvard Business School

CURRICULUM PROFISSIONAL

1972-1976 Director de Laboratórios BIAL (Indústria Farmacêutica)
1974-1977 Assistente do Departamento de Mecânica (FEUP)
1976-1979 Presidente da Direcção da Laboratórios BIAL (Indústria Farmacêutica)
1979-1985 Administrador com responsabilidades nas áreas Financeira, Planeamento e Exportação da COPAM - Companhia Portuguesa de Amidos, SA (Indústria de Amidos) e várias empresas afiliadas
1985-1986 Director Geral Adjunto e posteriormente Director Geral da Módis (Logística e Compras na Sonae Distribuição)
1986-1991 Administrador, posteriormente Presidente da Comissão Executiva e posteriormente Presidente do Conselho de Administração da Sonae Distribuição, SGPS, SA
Desde 1990 Presidente da Comissão Executiva da Sonae Sierra, SGPS, SA
Desde 1999 Vice-presidente Executivo da Sonae, SGPS, SA

OUTROS CARGOS

1999-2002 Co-fundador e Administrador da EPRA- European Public Real Estate Association
1996-2001 Membro do ICSC Europe Jury Award
Desde 2004 *Trustee* do European Shopping Centre Trust
Desde 2004 Membro do Eurohypo International Advisory Board
Desde 2005 *Trustee* do International Council of Shopping Centres

Acções detidas em empresas do Grupo⁷

Sonae, SGPS, SA – 25.934 acções
Sonaecom, SGPS, SA – 5.000 acções

⁷ Acções detidas directamente ou por familiares.

Cargos exercidos em outras sociedades⁸

Membro do Conselho de Administração de:

Sonae Sierra, SGPS, SA
Sonae Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da generalidade das sociedades dominadas ou maioritariamente detidas pela Sonae Sierra, SGPS, SA (listadas nas Notas 4 a 7 do Anexo ao Balanço e à Demonstração dos Resultados Consolidados).

Álvaro Cuervo Garcia

Curriculum Vitae

DADOS PESSOAIS

NATURALIDADE: Asturias, Espanha
CASADO

DATA DE NASCIMENTO: 30-05-1942
FILHOS: 4

CURRICULUM ACADÉMICO

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

CURRICULUM PROFISSIONAL

Professor de Economia Empresarial na Universidad Complutense de Madrid
Membro do Conselho Académico do Real Colegio Complutense da Universidade de Harvard
Membro do Conselho Consultivo de Privatizações do Governo Espanhol
Membro do Conselho de Administração da ACS, SA
Membro do Conselho de Administração da ThyssenKrupp, SA (Espanha)
Membro do Conselho de Administração da Sonae, SGPS, SA, da Sonae Indústria, SGPS, SA e Vice-Presidente da Tafisa

OUTROS CARGOS

Editor Chefe da Revista Universia Business
Autor de vários livros e inúmeros artigos em revistas e jornais Espanhóis e estrangeiros
Membro do Conselho Científico e Consultivo de vários jornais e revistas

⁸ Esta lista não é exaustiva estando apenas incluídas as sociedades mais relevantes.

DISTINÇÕES

Prémio Rey Jaime I em Economia
Prémio Infanta Cristina em Economia
Doutor *Honoris Causa* pela Universidade de Oviedo
Doutor *Honoris Causa* pela Universidade de Leon

Acções detidas em empresas do Grupo⁹

Não detém quaisquer acções em empresas do Grupo Sonae

Cargos exercidos em outras sociedades¹⁰

Membro do Conselho de Administração de:

Sonae Indústria, SGPS, SA
Tableros de Fibras, SA
ACS, SA
BA – Fábrica de Vidrio, SA
Thyssen Krupp, SA

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

Curriculum Vitae

DADOS PESSOAIS

NATURALIDADE: Vila Nova de Gaia
CASADO

DATA DE NASCIMENTO: 14-09-1959
FILHOS: 4

CURRICULUM ACADÉMICO

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

CURRICULUM PROFISSIONAL

1982-1984 Projectista de Estruturas na Tecnopor
1984-1989 Técnico Superior na EDP (Energia)
1989-1991 Director do Projecto de Televisão na Sonae Tecnologias de Informação
1991-1994 Director de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos, SGPS, SA
Desde 1994 Administrador de várias empresas da Sonae Distribuição, SGPS, SA (Retalho)

⁹ Acções detidas directamente ou por familiares.

¹⁰ Esta lista não é exaustiva estando apenas incluídas as sociedades mais relevantes.

Desde 1996	CFO da Sonae Distribuição, SGPS, SA e Administrador da Modelo Continente, SGPS, SA e de várias das suas filiais (Retailo)
Desde 2000	Vice-Presidente Executivo e CFO da Sonae, SGPS, SA, Administrador da Sonae Sierra, SGPS, SA, Administrador Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA e Presidente da Comissão de Finanças da Sonae, SGPS, SA

OUTROS CARGOS

Desde 1989	Membro dos órgãos sociais da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial) Professor convidado do Instituto Superior de Estudos Empresariais
------------	---

Acções detidas em empresas do Grupo¹¹

Sonae, SGPS, SA – 4,564 acções
Sonaecom, SGPS, SA – 60,070 acções

Cargos exercidos em outras sociedades¹²

Membro do Conselho de Administração de:

Modelo Continente, SGPS, SA
Sonae Sierra, SGPS, SA
Sonae Capital, SGPS, SA
Sonae Turismo, SGPS, SA
Sonae Investments BV

Membro do Conselho de Administração da generalidade das sociedades dominadas ou maioritariamente detidas pela Modelo Continente, SGPS, SA, pela Sonae Capital, SGPS, SA e pela Sonae Turismo, SGPS, SA (listadas nas Notas 4 a 7 do Anexo ao Balanço e à Demonstração dos Resultados Consolidados).

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Curriculum Vitae

DADOS PESSOAIS

NATURALIDADE: Porto
CASADO

DATA DE NASCIMENTO: 31-12-1965
FILHOS: 3

¹¹ Acções detidas directamente ou por familiares.

¹² Esta lista não é exaustiva estando apenas incluídas as sociedades mais relevantes.

CURRICULUM ACADÉMICO

1986	Licenciatura em Engenharia Química - Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne
1989	Mestrado em Gestão de Empresas - MBA (ISEE)
1994	Executive Retailing Program - Babson College
1996	Strategic Uses of Information Technology Program - Stanford Business School
2002	IMD - Breakthrough Program for Senior Executives - Lausanne

CURRICULUM PROFISSIONAL

1988-1990	Analista e Director de Projectos de investimento na Sonae Tecnologias de Informação
1990-1993	Director de Projectos de Desenvolvimento Organizativo e Director Comercial de Novos Negócios na Sonae Indústria (Painéis Derivados de Madeira)
1993-1996	Director de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos, SGPS, SA
1996-1998	Administrador da Modelo Continente Hipermercados. (Retailho)
1998-2000	Presidente da Comissão Executiva da Optimus (Operador de Telecomunicações Móveis).
Desde 2000	Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA e Vice-Presidente Executivo da Sonae, SGPS, SA

OUTROS CARGOS

Desde 1988	Membro da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial)
Desde 2000	Membro Fundador da EGP (Escola de Gestão do Porto)
2001-2002	Presidente da Aritel (Associação dos Operadores de Telecomunicações)
2003	co-autor do livro "Reformar Portugal"
Desde 2004	Membro Grupo Consultivo "Compromisso Portugal"

Acções detidas em empresas do Grupo¹³

Sonae, SGPS, SA – 360.591 acções
Sonaecom, SGPS, SA – 315.795 acções

Cargos exercidos em outras sociedades¹⁴

Membro do Conselho de Administração de:

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

¹³ Acções detidas directamente ou por familiares.

¹⁴ Esta lista não é exaustiva estando apenas incluídas as sociedades mais relevantes.

Presidente do Conselho de Administração da generalidade das sociedades dominadas ou maioritariamente detidas pela Sonaecom, SGPS, SA (listadas nas Notas 4 a 7 do Anexo ao Balanço e à Demonstração dos Resultados Consolidados).

Luíz Felipe Palmeira Lampreia

Curriculum Vitae

DADOS PESSOAIS

NATURALIDADE: Rio de Janeiro, Brasil
DIVORCIADO

DATA DE NASCIMENTO: 19-10-1941
FILHOS: 3

CURRICULUM ACADÉMICO

1963 Licenciado pelo Instituto Rio Branco (Academia Diplomática do Brasil)

CURRICULUM PROFISSIONAL

1963-1995 Diplomata em serviço:
1966-1971 Na Missão Brasileira junto das Nações Unidas em Nova Iorque e Genebra
1979-1983 Vice-Embaixador em Washington
1983-1985 Embaixador no Suriname
1990-1992 Embaixador em Portugal
1993-1995 Embaixador junto do GATT/WTO em Genebra
1988-1990 Sub-Secretário dos Assuntos Políticos
1992-1993 Secretário-geral do Ministério dos Negócios Estrangeiros
1995-2001 Ministro dos Negócios Estrangeiros
Actualmente Administrador Não-Executivo da Sonae, SGPS, SA e da Partex (Brasil)
Actualmente Administrador da Sousa Cruz (Grupo BAT)
Actualmente Membro do Conselho de Supervisão da Novartis Brasil e do Banque Calyon Brasil
Actualmente Membro do International Advisory Board da Coca Cola, da Unilever (America Latina) e de Kissinger, McLarty and Associates
Actualmente Assessor da Bracelpa (Associação Brasileira dos Industriais de Pasta e Papel)

OUTROS CARGOS

Actualmente Membro do International Advisory Board of the Council on Foreign Relations (New York)
Actualmente Membro do Inter American Dialogue
Actualmente Vice-Presidente do Centro de Relações Externas do Brasil

DISTINÇÕES

Grã Cruz da Ordem Nacional do Mérito - Brasil
Grã Cruz da Ordem do Rio Branco - Brasil
Grã Cruz da Ordem de Cristo - Portugal
Grã Cruz da Ordem de Santiago - Portugal
Grand Officier de la Legion d'Honneur - França

Acções detidas em empresas do Grupo¹⁵

Sonae, SGPS, SA – 10.000 acções

Cargos exercidos em outras sociedades¹⁶

Membro do Conselho de Administração da Sousa Cruz SA (filial brasileira da BAT)

Membro do Conselho Consultivo de:

Unilever PLC
The Coca-Cola Company
Kissinger McLarty Associates
Calyon Investment Bank
Novartis do Brasil

Administrador da Partex Brasil
Vice-Presidente do Conselho de Administração de CEBRI

Michel Marie Bon

Curriculum Vitae

DADOS PESSOAIS

NATURALIDADE: Grenoble, França
CASADO

DATA DE NASCIMENTO: 05-07-1943
FILHOS: 4

CURRICULUM ACADÉMICO

1966 Licenciado em Gestão de Empresas - ESSEC
1971 Licenciado pela Ecole National d'Administration
1986 Strategic Management Programme - Stanford University

¹⁵ Acções detidas directamente ou por familiares.

¹⁶ Esta lista não é exaustiva estando apenas incluídas as sociedades mais relevantes.

CURRICULUM PROFISSIONAL

1971-1975	Inspector de Finanças no Ministério das Finanças e do Orçamento em França
1975-1985	Director Geral de Crédito e posteriormente Vice-Presidente da Comissão Executiva da Caisse Nationale de Crédit Agricole (Banco)
1985-1992	Vice-Presidente, posteriormente Presidente da Comissão Executiva e Presidente do Conselho de Administração do Carrefour (Retailo)
1993-1995	Presidente da Agence Nationale Pour l'Emploi (Agência Nacional para o Emprego em França).
1995-2002	Presidente da Comissão Executiva e do Conselho de Administração da France Telecom.
2003-2005	Presidente do Institut Pasteur
Actualmente	Presidente do Conselho de Supervisão de Editions du Cerf (Editor)
Actualmente	Administrador da Lafarge (Cimentos), Banque Transatlantique (Banco), Sonepar (Retailo de artigos eléctricos)
Actualmente	Administrador Não-Executivo da Sonae, SGPS, SA e da Emertec (Alta Tecnologia)
Actualmente	Membro do European Advisory Board da Coca Cola, do Conseil d'Orientation Strategique de RATP, e dos Supervisory Boards da Stratorg e da Permira
Actualmente	Assessor Senior da Dôme Close Brothers (Banco de Investimento) e da Permira (Fundo de Investimento)

OUTROS CARGOS

1991-2002	Presidente da ESSEC (Escola de Gestão)
1998-2002	Co-Presidente do French American Business Council
Actualmente	Director da French American Foundation
Actualmente	Fundador e Director da Transparency International (França)
Actualmente	Director do Institute Catholique de Paris
Actualmente	Director do Institut Pierre Mendès France
Actualmente	Director da International Dominican Foundation
Actualmente	Membro do Advisory Board of the International Federation of Red Cross and Red Crescent

DISTINÇÕES

Officier de la Légion d'Honneur (França)
Quatro Nomeações como Gestor do Ano.
Houghton Award da French American Foundation
Stratégies - Homem do Ano 2001

Acções detidas em empresas do Grupo¹⁷

Sonae, SGPS, SA – 29.563 acções

¹⁷ Acções detidas directamente ou por familiares.

Cargos exercidos em outras sociedades¹⁸

Consultor Sénior da Dôme Close Brothers
Consultor Sénior da Permira
Presidente do Conselho de Supervisão de Les Editions du Cerf

Membro do Conselho de Administração de:

Esmertec
Banque Transatlantique
Lafarge
Sonepar
Devoteam (Administrador sem direito de voto)
Asterop (Administrador sem direito de voto)

Membro do Conselho Consultivo de:

Coca Cola Europe
RATP
Stratorg
Permira

Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão

Curriculum Vitae

DADOS PESSOAIS

NATURALIDADE: Lisboa
CASADO

DATA DE NASCIMENTO: 27-04-1956
FILHOS: 4

CURRICULUM ACADÉMICO

1978 Licenciado em Economia – ISCTE (Lisbon University)

CURRICULUM PROFISSIONAL

1984-1986 Director de Operações do Pingo Doce Supermercados (Retailho)
1986-1987 Director do Hipermercado Continente da Amadora (Retailho)
1988-1989 Director Geral da Modelo Continente (Retailho)
Desde 1990 Administrador da Modelo Continente Hipermercados, SA (Retailho)
Desde 1991 Presidente do Conselho de Administração da Modelo Continente, SGPS, SA e de várias das suas filiais (Retailho)
Desde 2000 Vice-Presidente Executivo da Sonae, SGPS, SA

¹⁸ Esta lista não é exaustiva estando apenas incluídas as sociedades mais relevantes.

Acções detidas em empresas do Grupo¹⁹

Não detém quaisquer acções em empresas do Grupo Sonae

Cargos exercidos em outras sociedades²⁰

Membro do Conselho de Administração de:

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

Presidente do Conselho de Administração da generalidade das sociedades dominadas ou maioritariamente detidas pela Modelo Continente, SGPS, SA e pela Sonae Turismo, SGPS, SA (listadas nas Notas 4 a 7 do Anexo ao Balanço e à Demonstração dos Resultados Consolidados).

Nuno Miguel Teixeira de Azevedo

DADOS PESSOAIS

NATURALIDADE: Porto
CASADO

DATA DE NASCIMENTO: 11-09-1964
FILHOS: 2

CURRICULUM ACADÉMICO

1989 Licenciado em Ciências Políticas – Relações Internacionais – Université Catholique de Louvain, Bélgica
1996 Diplôme d'Études Spécialisées en Sciences Politiques et Relations Internationales - Université Catholique de Louvain, Bélgica

CURRICULUM PROFISSIONAL

1990-1991 Director de Projectos na Sonae Investimentos
1991-1993 Director de Desenvolvimento na Módis (Retalho)
1993-1995 Director Comercial na Modelo Continente, SGPS, SA (Retalho)
1996-2000 Administrador na Sonae Imobiliária, SGPS, SA (Centros Comerciais) e na Sonae Retalho Especializado, SGPS, SA (Retalho)
2002-2003 Administrador na Sonae Indústria, SGPS, SA, Presidente dos Conselhos de Administração da Glunz AG, da Isoroy e da Tafisa UK (Painéis Derivados de Madeira)
Desde 2000 Administrador na Efanor Investimentos, SGPS, SA
Desde 2004 Administrador Não-Executivo da Sonae, SGPS, SA

¹⁹ Acções detidas directamente ou por familiares.

²⁰ Esta lista não é exaustiva estando apenas incluídas as sociedades mais relevantes.

OUTROS CARGOS

2001-2002	Membro do Conselho de Administração da Sociedade Porto 2001
Desde 2000	Membro do Conselho de Administração da Fundação Portugal África
Desde 2001	Membro do Conselho de Administração da Fundação de Serralves
Desde 2006	Administrador Delegado da Fundação Casa da Música

Acções detidas em empresas do Grupo²¹

Sonae, SGPS, SA – 14.320 acções

Cargos exercidos em outras sociedades²²

Membro do Conselho de Administração de:

Efanor Investimentos, SGPS, SA
Efanor – Serviços de Gestão, SA
Imparfin, SGPS, SA
Praça Foz – Sociedade Imobiliária, SA
Total Share, SGPS, SA
Fundação de Serralves
Fundação Portugal-África

Administrador Delegado da Fundação Casa da Música

Maia, 9 de Março de 2005

O Conselho de Administração

Belmiro Mendes de Azevedo

Álvaro Carmona e Costa Portela

Álvaro Cuervo Garcia

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Luíz Felipe Palmeira Lampreia

Michel Marie Bon

Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão

Nuno Miguel Teixeira de Azevedo

²¹ Acções detidas directamente ou por familiares.

²² Esta lista não é exaustiva estando apenas incluídas as sociedades mais relevantes.