

SONAE/

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DAS SOCIEDADES 2010



# Índice

## Conteúdo

<b>0</b>	<b>Declaração de Cumprimento</b> .....	<b>4</b>
0.1.	Normas adoptadas .....	4
0.2.	Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades integralmente adoptadas .....	4
0.3.	Recomendação da CMVM parcialmente adoptada .....	15
0.4.	Apreciação do Conselho de Administração sobre independência dos seus membros .....	15
0.5.	Declaração do Conselho de Administração sobre a sua avaliação do modelo de governo adoptado (emitida no âmbito da recomendação II.1.1.1 da CMVM).....	15
<b>1</b>	<b>Modelo de Governo</b> .....	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>Administração</b> .....	<b>17</b>
2.1.	Conselho de Administração.....	17
2.2.	Comissão Executiva.....	19
2.3.	Órgãos não estatutários designados pelo Conselho de Administração.....	20
<b>3</b>	<b>Organização da Estrutura Corporativa – Funções e Competências</b> .....	<b>23</b>
3.1.	Organização do Centro Corporativo .....	23
3.2.	Órgãos de Partilha de Conhecimentos .....	26
<b>4</b>	<b>Fiscalização</b> .....	<b>27</b>
4.1.	Conselho Fiscal .....	27
4.2.	Revisor Oficial de Contas .....	29
<b>5</b>	<b>Accionistas</b> .....	<b>30</b>
5.1.	Órgãos Estatutários.....	30
5.2.	Participação dos Accionistas .....	32
<b>6</b>	<b>Remuneração</b> .....	<b>33</b>
6.1.	Política de remuneração de membros dos órgãos estatutários.....	33
6.2.	Competitividade da política remuneratória .....	34
6.3.	Remuneração do Conselho de Administração.....	35
6.4.	Remuneração do Conselho Fiscal .....	41
6.5.	Remuneração do Revisor Oficial de Contas .....	41
6.6.	Remuneração dos Membros da Mesa da Assembleia Geral de Accionistas .....	42
6.7.	Procedimento de aprovação da política remuneratória .....	42
<b>7</b>	<b>Controlo dos Riscos</b> .....	<b>43</b>
7.1.	Objectivos da Gestão de Risco .....	43
7.2.	Os processos de Gestão de Risco.....	43
7.3.	A Organização da Gestão de Risco.....	44
7.4.	Formação e desenvolvimento em Gestão de Risco e Auditoria Interna .....	45
7.5.	Acções implementadas em 2010 .....	45
7.6.	Riscos.....	46

7.7.	Descrição dos principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos do grupo relativamente ao processo de elaboração e divulgação de informação financeira.....	51
<b>8</b>	<b>Comunicação de Irregularidades .....</b>	<b>53</b>
<b>9</b>	<b>Informação .....</b>	<b>54</b>
9.1.	Estrutura do Capital Social .....	54
9.2.	Participações Qualificadas .....	55
9.3.	Direitos especiais de accionistas .....	55
9.4.	Restrições à transmissibilidade e titularidade das acções .....	55
9.5.	Acordos parassociais .....	55
9.6.	Medidas defensivas em caso de mudança de controlo accionista.....	55
9.7.	Impacto da alteração de controlo accionista da Sonae em acordos significativos .....	55
9.8.	Regras aplicáveis às alterações estatutárias .....	56
9.9.	Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital.....	56
9.10.	Evolução da cotação das acções.....	56
9.11.	Política de distribuição de dividendos.....	57
9.12.	Transacções relevantes com partes relacionadas.....	58
9.13.	Gabinete de Apoio ao Investidor .....	58
<b>Anexo I</b>	<b>.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexo II</b>	<b>.....</b>	<b>73</b>

## o Declaração de Cumprimento

### o.1. Normas adoptadas

O Relatório sobre o Governo da Sociedade fornece uma descrição da estrutura e práticas seguidas pela Sociedade nos termos do art.º 245-A do Código dos Valores Mobiliários e foi elaborado para cumprimento dos deveres de informação constantes do Regulamento da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários n.º 1/2010, de 1 de Fevereiro.

O Anexo II ao presente Relatório contém um índice remissivo que permite estabelecer as equivalências do texto com o esquema estabelecido no Anexo I do Regulamento da CMVM n.º 1/2010.

Estão cumpridos os deveres de informação exigidos pelo art.º 3.º da Lei 28/2009, de 19 de Junho, pelos art.ºs 447º e 448º do Código das Sociedades Comerciais e pelo Regulamento n.º 5/2008 da CMVM.

A Sociedade adoptou o Código de Governo das Sociedades publicado pela CMVM em Dezembro de 2010.

Todos os normativos legais e regulamentares referidos estão disponíveis em [www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt).

Este documento deve ser lido como complemento e em conjugação com o Relatório Anual de Gestão e Demonstrações Financeiras Consolidadas e Individuais. Todas as remissões devem ser consideradas efectuadas para o presente Relatório, salvo quando expresse o contrário.

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

#### I - 1 ASSEMBLEIA GERAL

##### I.1 MESA DA ASSEMBLEIA GERAL

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

##### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

##### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sonae divulga a remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral bem como a do Secretário, nos termos do ponto 6.6 deste Relatório.

## I.2 PARTICIPAÇÃO NA ASSEMBLEIA

I.2.1 A antecedência imposta para a recepção, pela Mesa, das declarações de depósito ou bloqueio das acções para a participação em assembleia geral não deve ser superior a cinco dias úteis.

I.2.2 Em caso de suspensão da reunião da assembleia geral, a sociedade não deve obrigar ao bloqueio durante todo o período que medeia até que a sessão seja retomada, devendo bastar-se com a antecedência exigida na primeira sessão.

### RECOMENDAÇÕES INTEGRALMENTE ADOPTADAS

O Código dos Valores Mobiliários foi objecto de uma alteração legislativa operada pelo Decreto-Lei n.º 49/2010, de 19 de Maio, introduzindo modificações substanciais na forma de participação dos accionistas nas Assembleias Gerais das sociedades emittentes de acções admitidas a negociação em mercado regulamentado, entre as quais, eliminou a necessidade de bloqueio das acções durante um período prévio ao da Assembleia Geral.

## I.3 VOTO E EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO

I.3.1 As sociedades não devem prever qualquer restrição estatutária ao voto por correspondência e, quando adoptado e admissível, ao voto por correspondência electrónico.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os Estatutos permitem o voto por correspondência, por via postal ou por via electrónica, relativamente a todas as matérias da ordem de trabalhos, conforme alteração aprovada na Assembleia Geral Anual de 20 de Abril de 2009. O voto por correspondência electrónico tem vindo a ser implementado desde a Assembleia Geral Extraordinária de 9 de Novembro de 2009.

Informação mais circunstanciada em 5.2.4 e 5.2.6 do presente relatório.

I.3.2 O prazo estatutário de antecedência para a recepção da declaração de voto emitida por correspondência não deve ser superior a três dias úteis.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

I.3.3 As sociedades devem assegurar a proporcionalidade entre os direitos de voto e a participação accionista, preferencialmente através de previsão estatutária que faça corresponder um voto a cada acção. Não cumprem a proporcionalidade as sociedades que, designadamente: i) tenham acções que não confirmam o direito de voto; ii) estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só accionista ou por accionistas com ele relacionados.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Na sociedade existe uma única classe de acções com direitos igualitários, em que a cada acção corresponde um voto.

## I.4 QUÓRUM DELIBERATIVO

I.4.1 As sociedades não devem fixar um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

## I.5 ACTAS E INFORMAÇÃO SOBRE DELIBERAÇÕES ADOPTADAS

I.5.1 Extractos de acta das reuniões da assembleia geral, ou documentos de conteúdo equivalente, devem ser disponibilizados aos accionistas no sítio na Internet da sociedade, no prazo de cinco dias após a realização da assembleia geral, ainda que não constituam informação privilegiada. A informação divulgada deve abranger as deliberações tomadas, o capital representado e os resultados das votações. Estas informações devem ser conservadas no sítio na Internet da sociedade durante pelo menos três anos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

No website da Sociedade – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais) – encontra-se disponível a informação sobre as deliberações adoptadas nas Assembleias Gerais da Sociedade reunidas nos últimos cinco anos, bem como o capital representado e os respectivos resultados das votações.

## I.6 MEDIDAS RELATIVAS AO CONTROLO DAS SOCIEDADES

I.6.1 As medidas que sejam adoptadas com vista a impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição devem respeitar os interesses da sociedade e dos seus accionistas. Os estatutos das sociedades que, respeitando esse princípio, prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único accionista, de forma individual ou em concertação com outros accionistas, 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 INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sociedade não adoptou quaisquer medidas para impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição e não tem conhecimento de que qualquer medida com esse propósito tenha sido tomada pelos accionistas. Não existem limitações estatutárias ao número de votos que podem ser detidos ou exercidos por qualquer accionista.

I.6.2 Não devem ser adoptadas medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração, prejudicando dessa forma a livre transmissibilidade das acções e a livre apreciação pelos accionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Não foram adoptadas ou estabelecidas quaisquer medidas desta natureza.

## II. ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE FISCALIZAÇÃO

### II. 1. TEMAS GERAIS

#### II.1.1 ESTRUTURA E COMPETÊNCIA

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

II.1.1.2 As sociedades devem criar sistemas internos de controlo e gestão de riscos, em salvaguarda do seu valor e em benefício da transparência do seu governo societário, que permitam identificar e gerir o risco. Esses sistemas devem integrar, pelo menos, as seguintes componentes: i) fixação dos objectivos estratégicos da sociedade em matéria de assumpção de riscos; ii) identificação dos principais riscos ligados à concreta actividade exercida e dos eventos susceptíveis de originar riscos; iii) análise e mensuração do impacto e da probabilidade de ocorrência de cada um dos riscos potenciais; iv) gestão do risco com vista ao alinhamento dos riscos efectivamente incorridos com a opção estratégica da sociedade quanto à assunção de riscos; v) mecanismos de controlo da execução das medidas de gestão de risco adoptadas e da sua eficácia; vi) adopção de mecanismos internos de informação e comunicação sobre as diversas componentes do sistema e de alertas de riscos; vii) avaliação periódica do sistema implementado e adopção das modificações que se mostrem necessárias.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os sistemas internos de controlo de risco implementados pelo Conselho de Administração da Sociedade encontram-se descritos no ponto 7 deste Relatório.

II.1.1.3 O órgão de administração deve assegurar a criação e funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, cabendo ao órgão de fiscalização a responsabilidade pela avaliação do funcionamento destes sistemas e propor o respectivo ajustamento às necessidades da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O sistema de controlo interno e de gestão de riscos da Sociedade encontra-se descrito no ponto 7 deste Relatório. A Comissão de Auditoria e Finanças é a comissão especializada do órgão de administração com competências para assegurar proactivamente o controlo interno e de gestão de riscos da Sociedade. O Conselho Fiscal tem a competência de fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna, propondo as medidas de optimização que entender necessárias e pronunciando-se sobre aqueles sistemas no seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos prestações de contas em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais).

II.1.1.4. As sociedades devem, no relatório anual sobre o Governo da Sociedade: i) identificar os principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da actividade; ii) descrever a actuação e eficácia do sistema de gestão de riscos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Informação constante de 7 do presente relatório.

II.1.1.5. Os órgãos de administração e fiscalização devem ter regulamentos de funcionamento os quais devem ser divulgados no sítio na Internet da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

## II.1.2 INCOMPATIBILIDADES E INDEPENDÊNCIA

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração é constituído por um total de dez membros, dos quais sete são não executivos.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

II.1.2.3 A avaliação da independência dos seus membros não executivos feita pelo órgão de administração deve ter em conta as regras legais e regulamentares em vigor sobre os requisitos de independência e o regime de incompatibilidades aplicáveis aos membros dos outros órgãos sociais, assegurando a coerência sistemática e temporal na aplicação dos critérios de independência a toda a sociedade. Não deve ser considerado independente administrador que, noutro órgão social, não pudesse assumir essa qualidade por força das normas aplicáveis.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração procede anualmente a uma avaliação de independência dos seus membros não executivos solicitando a renovação da informação recolhida para anterior aferição da sua qualidade de membros independentes. A avaliação do Conselho de Administração para o exercício de 2010 pode ser encontrada no ponto 0.4 deste Relatório.

### II.1.3 ELEGIBILIDADE E NOMEAÇÃO

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

II.1.3.2 O processo de selecção de candidatos a administradores não executivos deve ser concebido de forma a impedir a interferência dos administradores executivos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os candidatos a administradores não executivos por cooptação são identificados pela Comissão de Nomeação e Remunerações do Conselho de Administração, a qual é integralmente composta por membros não executivos do Conselho, com o apoio de consultores internacionais com expertise em matéria de recrutamento e selecção de gestores de topo.

### II.1.4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A política de comunicação de irregularidades observa os procedimentos que se encontram descritos no Código de Conduta disponível no website – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade). A recepção da participação de irregularidades relativas a colaboradores foi centralizada no Provedor da Sonae e as relativas a membros dos órgãos sociais, centralizadas no responsável do Governo Corporativo.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

### II.1.5 REMUNERAÇÃO

II.1.5.1 A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses de longo prazo da sociedade, basear-se em avaliação de desempenho e desincentivar a assunção excessiva de riscos. Para este efeito, as remunerações devem ser estruturadas, nomeadamente, da seguinte forma:

- (i) A remuneração dos administradores que exerçam funções executivas deve integrar uma componente variável cuja determinação dependa de uma avaliação de desempenho, realizada pelos órgãos competentes da sociedade, de acordo com critérios mensuráveis pré-determinados, que considere o real crescimento da empresa e a riqueza efectivamente criada para os accionistas, a sua sustentabilidade a longo prazo e os riscos assumidos, bem como o cumprimento das regras aplicáveis à actividade da empresa.
- (ii) 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.
- (iii) Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o seu pagamento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período.
- (iv) 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.
- (v) Até ao termo do seu mandato, devem os administradores executivos manter as acções 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 excepção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas acções.
- (vi) 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.
- (vii) Devem ser estabelecidos os instrumentos jurídicos adequados para que a compensação estabelecida para qualquer forma de destituição sem justa causa de administrador não seja paga se a destituição ou cessação por acordo é devida a desadequado desempenho do administrador.
- (viii) A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração não deverá incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho ou do valor da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A política de remuneração dos membros do Conselho de Administração encontra-se descrita no ponto 6 deste Relatório e foi deliberada nas Assembleias Gerais realizadas em 3 de Maio de 2007 e 21 de Abril 2008, sob proposta da Comissão de Vencimentos, sendo aplicável durante o mandato iniciado em 2007 e com termo em 2010, tendo sido renovada na Assembleia Geral de 27 de Abril de 2010. A remuneração dos membros executivos inclui uma componente fixa bem como planos de incentivos, com carácter variável, sendo ambos baseados na avaliação do desempenho efectivo. Os membros não executivos auferem uma remuneração fixa.

A cessação do exercício de funções por parte de administradores, independentemente do motivo, não determina o pagamento de qualquer compensação, sem prejuízo das normas legais aplicáveis.

II.1.5.2 A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o art.º 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho, deve, além do conteúdo ali referido, conter suficiente informação: i) sobre quais os grupos de sociedades cuja política e práticas remuneratórias foram tomadas como elemento comparativo para a fixação da remuneração; ii) sobre os pagamentos relativos à destituição ou cessação por acordo de funções de administradores.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A informação encontra-se explicitada na proposta relativa à política de remuneração da Sociedade, disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais, AG 2010, proposta 8).

II.1.5.3 A declaração sobre a política de remunerações a que se refere o art. 2.º da Lei n.º 28/2009 deve abranger igualmente as remunerações dos dirigentes na acepção do n.º 3 do art.º 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários e cuja remuneração contenha uma componente variável importante. A declaração deve ser detalhada e a política apresentada deve ter em conta, nomeadamente, o desempenho de longo prazo da sociedade, o cumprimento das normas aplicáveis à actividade da empresa e a contenção na tomada de riscos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A declaração sobre a política de remunerações da Sociedade aprovada na Assembleia Geral Anual de 27 de Abril de 2010, está disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais).

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O plano de remuneração variável de médio prazo, incluindo a respectiva execução, foi aprovado na Assembleia Geral anual realizada a 21 de Abril 2008, nos termos das propostas nºs 8 e 9 dessa reunião disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais), tendo subseqüentemente sido aprovadas nas Assembleias Gerais de 20 de Abril de 2009 e 27 de Abril de 2010, deliberações reiterando os termos do plano e da sua execução (propostas número 8 de ambas as Assembleias, disponíveis na mesma secção). Os termos específicos deste plano estão descritos no ponto 6.3.2 deste Relatório. Não foi adoptado nenhum plano de benefícios de reforma.

II.1.5.6 Pelo menos um representante da comissão de remunerações deve estar presente nas assembleias gerais de accionistas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Na Assembleia Geral esteve presente um membro da Comissão de Vencimentos.

II.1.5.7 Deve ser divulgado, no relatório anual sobre o Governo da Sociedade, o montante da remuneração recebida, de forma agregada e individual, em outras empresas do grupo e os direitos de pensão adquiridos no exercício em causa.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Considera-se que esta recomendação se encontra integralmente cumprida com a divulgação da informação constante no ponto 6.3.5 deste Relatório.

## II.2. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A administração quotidiana da Sonae encontra-se delegada na Comissão Executiva nos termos descritos no ponto 2.2 deste Relatório.

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O Presidente do Conselho de Administração não tem funções executivas.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A secção designada como "Estrutura de Governo Societário" do Relatório Anual de Gestão contém a respectiva descrição.

II.2.5. A sociedade deve explicitar a sua política de rotação dos pelouros no conselho de administração, designadamente do responsável pelo pelouro financeiro, e informar sobre ela no relatório anual sobre o governo da sociedade.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

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

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

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

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

II.4.1 O conselho geral e de supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve desempenhar um papel de aconselhamento, acompanhamento e avaliação contínua da gestão da sociedade por parte do conselho de administração executivo. Entre as matérias sobre as quais o conselho geral e de supervisão deve pronunciar-se incluem-se: i) a definição da estratégia e das políticas gerais da sociedade; ii) a estrutura empresarial do grupo; e iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Informação constante do Relatório Anual e Parecer do Conselho Fiscal, relativo ao exercício de 2010, disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais), juntamente com os documentos de prestação de contas anuais a serem submetidos à apreciação anual da Assembleia Geral de Accionistas.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

II.4.6 Os serviços de auditoria interna e os que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de compliance) devem reportar funcionalmente à Comissão de Auditoria, ao Conselho Geral e de Supervisão ou, no caso das sociedades que adoptem o modelo latino, a um administrador independente ou ao Conselho Fiscal, independentemente da relação hierárquica que esses serviços mantenham com a administração executiva da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho Fiscal, estabelece com a auditoria interna o plano de acções a desenvolver, supervisiona a sua actividade, recebe reporte periódico da actividade desenvolvida, avalia os resultados e conclusões apuradas, afere da existência de eventuais irregularidades e emite as directrizes que entender por convenientes.

## II.5. COMISSÕES ESPECIALIZADAS

II.5.1 Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração e o conselho geral e de supervisão, consoante o modelo adoptado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para: i) assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e para a avaliação do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes; ii) reflectir sobre o sistema de governo adoptado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria; iii) identificar atempadamente potenciais candidatos com o elevado perfil necessário ao desempenho de funções de administrador.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

II.5.3. Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou colectiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do Conselho de Administração, ao próprio Conselho de Administração da sociedade ou que tenha relação actual com consultora da empresa. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou colectiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Comissão de Nomeação e Remunerações, integralmente composta por administradores não executivos independentes, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências. Estas funções são apoiadas por consultores internacionais de reputada competência, sendo a independência destes últimos assegurada, quer pela autonomia face ao Conselho de Administração, quer pela sua larga experiência e reconhecimento do mercado.

II.5.4 Todas as comissões devem elaborar actas das reuniões que realizem.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

## III. INFORMAÇÃO E AUDITORIA

### III.1 DEVERES GERAIS DE INFORMAÇÃO

III.1.1 As sociedades devem assegurar a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas e prevenindo as assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores. Para tal deve a sociedade manter um gabinete de apoio ao investidor.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

III.1.2 A seguinte informação disponível no sítio da Internet da sociedade deve ser divulgada em inglês:

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

h) Convocatórias para a realização de assembleia geral.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Toda a informação recomendada encontra-se disponível em versão inglesa no website da Sociedade – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt).

III.1.3. As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respectivamente 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 ADOPTADA

A proposta do Conselho Fiscal para a eleição do Revisor Oficial de Contas da Sociedade encontra-se disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

III.1.4. O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Revisor Oficial de Contas pronuncia-se sobre a actividade por si desenvolvida no exercício de 2010 nos termos do seu relatório anual de auditoria sujeito a apreciação da Assembleia Geral Anual de Accionistas e disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

III.1.5. A sociedade não deve contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com eles se encontrem em relação de participação 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 ADOPTADA

Os serviços prestados pelo auditor externo da Sociedade encontram-se discriminados no ponto 6.5 deste Relatório, tendo sido aprovados nos termos constantes do relatório e parecer do Conselho Fiscal disponível, juntamente com os demais documentos de prestação de contas [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

## IV. CONFLITOS DE INTERESSES

### IV.1. RELAÇÕES COM ACCIONISTAS

IV.1.1 Os negócios da sociedade com accionistas 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 ADOPTADA

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

IV.1.2. Os negócios de relevância significativa com accionistas 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 submetidos a parecer prévio do órgão de fiscalização. Este órgão deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância destes negócios e os demais termos da sua intervenção.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sonae aprovou e implementa 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 accionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com estes se encontrem numa relação de entre as elencadas nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, quando tais transacções envolvam um interesse superior a 100 milhões de euros. Todas as transacções com

as entidades referidas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objecto de reporte semestral a esses dois órgãos por parte do Secretário da Comissão Executiva.

### 0.3. Recomendação da CMVM parcialmente adoptada

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

#### RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE ADOPTADA

Belmiro Mendes de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e membro não executivo deste órgão, integra a Comissão de Vencimentos, tendo sido eleito para essas funções pela Assembleia Geral, sob proposta da accionista maioritária, Efanor Investimentos, SGPS, SA. A sua participação na Comissão de Vencimentos corresponde à representação do interesse accionista, ali intervindo nessa qualidade e não na de Presidente do Conselho de Administração. Para garantia de independência no exercício das referidas funções, este membro não toma parte em qualquer discussão ou deliberação em que exista conflito de interesses, designadamente no que se refere à fixação da sua remuneração, enquanto membro do órgão de administração.

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

O Conselho de Administração não detectou qualquer facto ou circunstância que tenha determinado a perda de independência dos seus membros independentes e não executivos no decurso do exercício a que este relatório se reporta, tendo baseado esta sua apreciação em informação escrita prestada pelos membros independentes.

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

O modelo de governo adoptado da Sonae permitiu o normal funcionamento do Conselho de Administração e das suas comissões especializadas, não tendo sido reportada por outros órgãos sociais a existência de constrangimentos ao livre exercício das suas funções.

O Conselho Fiscal exerceu a sua competência fiscalizadora, tendo recebido o adequado apoio do Conselho de Administração para esse efeito através da disponibilização regular de informação prestada pela Comissão de Auditoria e Finanças.

O Revisor Oficial de Contas acompanhou o desenvolvimento da actividade da Sociedade e procedeu aos exames e verificações por si considerados necessários à revisão e Certificação Legal das Contas, em interacção com o Conselho Fiscal, no quadro das respectivas competências e responsabilidades e com plena colaboração do Conselho de Administração.

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

Por forma a registar a experiência acumulada no decurso do mandato no que concerne ao funcionamento articulado do órgão de administração e do órgão de fiscalização no modelo adoptado, foram por esses órgãos formalizadas em documento interno os procedimentos de interacção entre o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, a Comissão Executiva e a Comissão de Auditoria e Finanças.

Tais procedimentos, desenvolvidos ao longo do mandato, facilitam:

- o exercício das competências do Conselho Fiscal, formalizando a fluidez de informação bilateral entre este órgão e o Conselho de Administração, com a intervenção activa da Comissão de Auditoria e Finanças e da Comissão Executiva no reporte de informação sobre os mecanismos de gestão de risco, a auditoria interna da Sociedade, bem como sobre a preparação e divulgação da informação financeira;
- a intervenção do Conselho Fiscal, através da emissão de pareceres e de recomendações ao Conselho de Administração e à Comissão Executiva, atinentes, designadamente, ao funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos e à realização, se for o caso, de transacções com partes relacionadas.

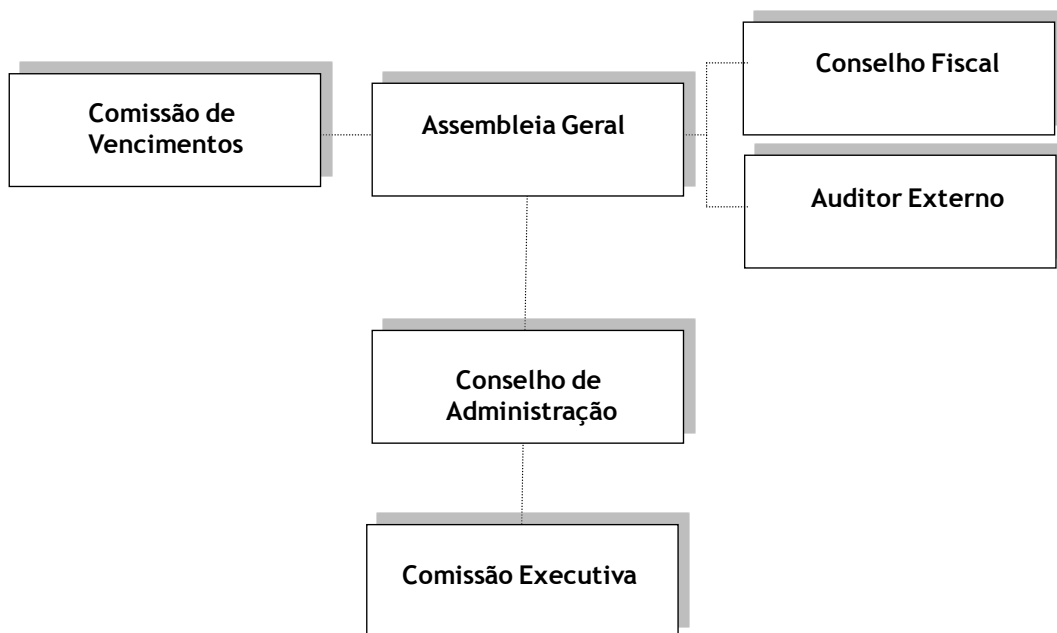
## 1 Modelo de Governo

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

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

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

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



## 2 Administração

### 2.1. Conselho de Administração

#### 2.1.1. Função

O Conselho de Administração é o órgão responsável por gerir os negócios da Sociedade, praticar todos os actos de administração relativos ao objecto social, determinar a orientação estratégica e proceder à designação e supervisão geral da actuação da Comissão Executiva e das restantes comissões especializadas por si constituídas. Na secção designada como “Estrutura Governativa” do Relatório Anual de Gestão é descrita a actividade desenvolvida pelos administradores não executivos no exercício das suas competências.

#### 2.1.2. Composição

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

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

*Nota: Bernd Hubert Joachim Bothe foi cooptado pelo Conselho de Administração no dia 17 de Março de 2009, tendo essa cooptação sido ratificada na Assembleia Geral Anual de Accionistas realizada a 20 de Abril de 2009. Christine Cross foi eleita, para exercício de funções no presente mandato, em Assembleia Geral Extraordinária de Accionistas realizada a 9 de Novembro de 2009. O administrador Álvaro Carmona e Costa Portela cessou o exercício de funções executivas com efeitos a 1 de Abril de 2010.*

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

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

O Conselho de Administração evidencia um equilíbrio entre o número de administradores executivos e não executivos. Dos sete administradores não executivos que actualmente integram o Conselho, cinco são independentes de acordo com o critério de independência estabelecido pelo n.º 5 do art.º 414.º do Código das Sociedades Comerciais. Os cinco administradores não executivos Independentes acima referidos não estão abrangidos por qualquer incompatibilidade nos termos do n.º1 do art.º 414.ºA do Código das Sociedades

Comerciais, reconhecendo o Conselho de Administração que o exercício de cargos de administração e fiscalização em mais de cinco sociedades não afectou a independência dos seus administradores.

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

### **2.1.3. Política de rotação de membros - Regras de designação e de substituição dos administradores**

A Sonae não dispõe actualmente de uma política de rotação dos pelouros no Conselho de Administração, sendo o pelouro financeiro assumido pelo Presidente da Comissão Executiva, o qual exerce a Presidência actualmente em primeiro mandato.

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

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

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

Encontra-se, ainda, estabelecido estatutariamente que o Conselho de Administração em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer administrador, providenciará a sua substituição, por via de cooptação, sujeita a ratificação pelos accionistas na Assembleia Geral seguinte. No âmbito do exercício do poder de cooptação do Conselho, a Comissão de Nomeação e Remunerações, composta exclusivamente por administradores não executivos, é responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de administrador com o perfil adequado ao exercício dessas funções.

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

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

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

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

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

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

### 2.1.5. Modo de Funcionamento

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

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

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

As actas são registadas no respectivo livro das actas.

Em 2010, realizaram-se 5 reuniões do Conselho de Administração e a taxa de comparência nas reuniões do Conselho de Administração foi de 94%.

### 2.1.6. Regulamento de Funcionamento

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

## 2.2. Comissão Executiva

### 2.2.1. Função

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

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

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

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

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

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

### 2.2.2. Composição

A Comissão Executiva é composta por membros do Conselho de Administração. A partir de 1 de Abril de 2010, esta Comissão Executiva apresenta a seguinte composição:

---

Equipa de Gestão

---

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo  
*Presidente*  
 Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério  
 Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão

---

*Nota: O administrador Álvaro Carmona e Costa Portela cessou o exercício de funções executivas com efeitos a 1 de Abril de 2010.*

---

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

### 2.2.3. Modo de Funcionamento

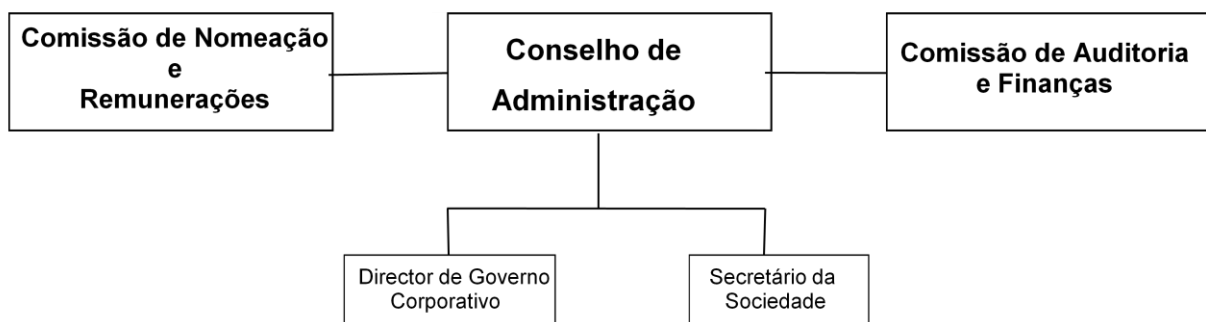
A Comissão Executiva reúne, pelo menos, uma vez por mês e sempre que o seu Presidente ou a maioria dos seus membros convoquem uma reunião. Para que a Comissão Executiva delibere validamente, é necessário que a maioria dos seus membros esteja presente ou devidamente representada. As deliberações tomadas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

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

As actas são registadas no respectivo livro das actas.

Em 2010, realizaram-se 15 reuniões da Comissão Executiva e a taxa de comparência foi de 100%.

## 2.3. Órgãos não estatutários designados pelo Conselho de Administração



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

#### Função

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

A CAF reporta ao Conselho de Administração, numa base regular, as acções desenvolvidas, as conclusões apuradas e os planos de acções a desenvolver, com vista a assegurar proactivamente o controlo interno e de gestão de riscos da Sociedade.

As responsabilidades da CAF são:

- (i) Rever as demonstrações financeiras anuais e intercalares e os documentos de divulgação de resultados e relatar as suas conclusões ao Conselho de Administração, em suporte ao processo de aprovação de contas pelo Conselho de Administração;
- (ii) Aconselhar o Conselho de Administração sobre os seus relatórios para os accionistas e os mercados financeiros, a serem incluídos nas Contas Anuais e Semestrais da Sonae, assim como também nas divulgações de resultados trimestrais;
- (iii) Aconselhar o Conselho de Administração sobre a adequação e qualidade da informação interna fornecida pela Comissão Executiva, incluindo sistemas e normas de controlo interno aplicados pela Comissão Executiva;
- (iv) Rever as competências da Função de Auditoria Interna e a sua relação com as competências do Revisor Oficial de Contas e discutir com o Revisor Oficial de Contas e com o Auditor Interno os seus relatórios intercalares e anuais, rever os seus relatórios de controlo interno, e aconselhar o Conselho de Administração a esse respeito;
- (v) Avaliar os procedimentos operacionais de forma a garantir a monitorização do controlo interno, a gestão eficiente dos riscos, a tempestiva circulação de informação e a fiabilidade do processo de preparação e divulgação de informação financeira.

#### Composição

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

---

#### Comissão de Auditoria e Finanças

---

Michel Marie Bon	
<i>Presidente</i>	Não Executivo Independente
Álvaro Cuervo Garcia	Não Executivo Independente
José Manuel Neves Adelino	Não Executivo Independente
Bernd Hubert Joachim Bothe	Não Executivo Independente
Christine Cross	Não Executivo Independente

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

---

#### Modo de Funcionamento

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

São exaradas actas das reuniões desta Comissão, as quais são distribuídas aos outros membros do Conselho, assegurando-se, deste modo, a eficácia da sua actuação.

Em 2010, a CAF reuniu-se 5 vezes, com uma taxa de comparência de 92%.

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

#### Função

A CNR funciona em conformidade com o seu regulamento interno aprovado pelo Conselho de Administração, sendo responsável pela identificação de potenciais candidatos com perfil para o desempenho de funções de administrador (na esfera do exercício do direito de cooptação do Conselho), pela preparação da informação relativa à avaliação do desempenho dos administradores e pela apresentação das propostas de remuneração dos administradores executivos à Comissão de Vencimentos.

A CNR trabalha em coordenação com a Comissão de Vencimentos na preparação da proposta sobre a política de remuneração e compensação dos membros do Conselho de Administração e outros órgãos sociais a submeter à aprovação da Assembleia Geral.

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

#### Composição

A CNR integra o Presidente do Conselho de Administração e dois administradores não executivos independentes, também designados pelo Conselho de Administração:

Comissão de Nomeação e Remunerações	
Belmiro Mendes de Azevedo <i>Presidente</i>	Não-Executivo Não-Independente
Michel Marie Bon	Não-Executivo Independente
Christine Cross	Não-Executivo Independente

#### 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. Entre reuniões formais, os membros da CNR mantêm-se interligados através de comunicações à distância. São exaradas actas de todas as reuniões desta Comissão.

Em 2010, realizaram-se duas reuniões da CNR, com uma taxa de comparência de 100%.

### 2.3.3. Director de Governo Corporativo (“DGC”)

As principais responsabilidades do DGC são:

- (i) Assegurar a boa gestão das actividades do Conselho de Administração e respectivas Comissões;
- (ii) Participar em reuniões do Conselho de Administração e respectivas Comissões, intervindo como membro sempre que seja nomeado como tal;
- (iii) Facilitar a obtenção de informações para todos os membros do Conselho de Administração e das respectivas Comissões;
- (iv) Apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objectivos e procedimentos operacionais;
- (v) Organizar as avaliações realizadas pelo Conselho de Administração;
- (vi) Manter sob escrutínio questões legislativas, regulamentares 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 é realizado apropriadamente e prestar apoio na cooptação de novos Administradores;
- (x) Actuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para, nomeadamente, administradores não executivos no que diz respeito à Sonae e às suas actividades;
- (xi) Facilitar e apoiar os administradores não executivos Independentes na afirmação da sua independência;
- (xii) Ajudar a assegurar o cumprimento das Recomendações para sociedades cotadas em Portugal, publicadas pela CMVM;
- (xiii) Participar nos preparativos e coordenação dos processos das Assembleias Gerais;
- (xiv) Participar na obtenção de cobertura de seguro para membros dos órgãos sociais;

(xv) Participar, em nome da Sonae, em iniciativas externas para debater e melhorar os requisitos e práticas de Governo das Sociedades em Portugal.

O Director de Governo Corporativo é David Graham Shenton Bain.

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

#### **2.3.4. Secretário da Sonae**

O Secretário da Sonae é responsável por:

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

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

## **3 Organização da Estrutura Corporativa – Funções e Competências**

### **3.1. Organização do Centro Corporativo**

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

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



### Direcção de Auditoria Interna e Gestão de Risco

Principais responsabilidades:

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

### Direcção de Assessoria Legal e Governo Societário

Principais responsabilidades:

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

### Direcção Financeira e de Tesouraria

Principais responsabilidades:

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

### **Direcção de Assessoria Fiscal**

Principais responsabilidades:

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

### **Direcção Legal**

Principais responsabilidades:

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

### **Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão**

Principais responsabilidades:

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

### **Direcção de Recursos Humanos**

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão dos recursos humanos de topo da Sonae: Presidente do Grupo Consultivo de Recursos Humanos; apoio às funções de gestão dos recursos humanos de topo da Comissão Executiva;
- (ii) Gestão da direcção de recursos humanos da Sonae, a qual tem por principais funções:
  - a. 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, selecção, 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 nas áreas jurídico-laboral;
- f. Suporte aos projectos / 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.

#### **Direcção de Relações Institucionais, Marca Sonae e Comunicação**

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão da imagem institucional da Sonae e da sua marca;
- (ii) Gestão da relação com os Media - Coordenação de mensagens e linhas de comunicação
- (iii) Gestão da Comunicação Interna da Sonae;
- (iv) Apoio à gestão das relações institucionais da Sonae com o Governo, entidades públicas, organizações não-governamentais;
- (v) Representação da Sonae em Associações, Fóruns e eventos (nacionais e internacionais) e gestão dos pedidos de informação daquelas instituições.

#### **Direcção de Relação com Investidores**

Principais responsabilidades:

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

#### **Direcção de Serviços Administrativos**

Principais responsabilidades:

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

#### **Direcção de Sistemas de Informação**

Principais responsabilidades:

- (i) Manutenção e suporte das infra-estruturas e dos sistemas de informação existentes;
- (ii) Desenvolvimento de novas soluções que permitam melhorar a eficiência operacional e comercial dos negócios;
- (iii) Promoção da inovação dos sistemas de informação da Sonae.

## **3.2. Órgãos de Partilha de Conhecimentos**

#### **Comissão de Auditoria**

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

Comissão é apoiada pelo Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae, enquanto órgão consultivo da função e dos processos de Gestão de Risco.

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

#### Comissão de Finanças

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

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

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

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

## 4 Fiscalização

### 4.1. Conselho Fiscal

#### 4.1.1. Função

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

- (i) Fiscalizar a administração da Sociedade;
- (ii) Vigiar pela observância da lei, do contrato de Sociedade e das políticas internamente adoptadas;
- (iii) Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- (iv) Verificar a exactidão dos documentos de prestação de contas;
- (v) Elaborar anualmente relatório sobre a sua acção fiscalizadora, incluindo a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida referindo eventuais constrangimentos detectados e dar parecer sobre o relatório e contas e propostas apresentadas pela administração;
- (vi) Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de risco, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;
- (vii) Receber as comunicações de irregularidades, apresentadas por accionistas, colaboradores da Sonae ou outros;
- (viii) Propor à Assembleia Geral a nomeação, bem como a destituição, do revisor oficial de contas e avaliar anualmente a actividade por este desempenhada;
- (ix) Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da Sociedade;
- (x) Fiscalizar a independência do revisor oficial de contas, designadamente no tocante à prestação de serviços adicionais, e emitir parecer fundamentado na circunstância de não ocorrer a rotação do auditor ao fim de dois mandatos, ponderando as condições de independência do auditor naquela circunstância e as vantagens e custos da sua substituição;
- (xi) Emitir parecer prévio sobre transacções de relevância significativa com accionistas titulares de participação qualificada 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.

### 4.1.2. Composição

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

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

---

#### Conselho Fiscal

---

Daniel Bessa Fernandes Coelho  
*Presidente*  
Arlindo Dias Duarte Silva  
Jorge Manuel Felizes Morgado  
Óscar José Alçada da Quinta  
*Suplente*

---

Todos os membros do Conselho Fiscal são independentes nos termos do n.º 5 do art.º 414.º, e não estão abrangidos por nenhuma incompatibilidade nos termos do n.º1 do art.º 414.º A, ambos do Código das Sociedades Comerciais. O Conselho Fiscal procedeu a uma avaliação de independência dos seus membros, através da renovação da informação recolhida para anterior aferição da sua qualidade de membros independentes.

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

### 4.1.3. Regras de designação e de substituição

O Conselho Fiscal é eleito pela Assembleia Geral de accionistas.

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

Se a Assembleia Geral não designar o Presidente, o mesmo será designado pelos membros do Conselho Fiscal.

Se o Presidente cessar funções antes do termo do mandato para que foi eleito, o Conselho Fiscal escolhe um substituo para exercer essas funções até ao termo do mandato.

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

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

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

### 4.1.4. Modo de Funcionamento

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

O Conselho Fiscal reúne pelo menos quatro vezes por ano. Em 2010, realizaram-se 5 reuniões, com uma taxa de comparência de 100%, tendo sido exaradas actas de todas as reuniões deste Conselho.

#### 4.1.5. Regulamento de Funcionamento e Relatório Anual de Actividade

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

O relatório e parecer anuais do Conselho Fiscal são divulgados, em cada exercício, juntamente com os documentos de prestação de contas do Conselho de Administração, disponíveis em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

### 4.2. Revisor Oficial de Contas

#### 4.2.1. Função

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

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

#### 4.2.2. Composição

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

#### 4.2.3. Regras de designação

A Sociedade adoptou o actual modelo de governo de sociedades em que o Revisor Oficial de Contas (Auditor Externo) deixou de integrar o seu órgão de fiscalização. De acordo com este modelo, a eleição para cada mandato de Revisor Oficial de Contas / Auditor Externo é efectuada em Assembleia Geral mediante proposta do órgão de fiscalização. Adicionalmente, o Conselho Fiscal procede anualmente a uma avaliação do trabalho do Auditor Externo, vigiando ainda que o disposto no artigo 54º do Decreto-Lei nº 487/99, de 16 de Novembro (alterado pelo Decreto-Lei nº 224/2008, de 20 de Novembro), relativamente à rotação do sócio responsável pela execução do trabalho, é cumprido.

A proposta de reeleição para um terceiro mandato deve conter uma apreciação que expressamente pondere as condições de independência, as vantagens e os custos da sua substituição.

A proposta de destituição do Revisor Oficial de Contas é da competência do Conselho Fiscal.

A falta de designação do Revisor Oficial de Contas pelo órgão social competente deve ser comunicada à Ordem de Revisores Oficiais de Contas nos 15 (quinze) dias seguintes, por qualquer accionista ou membro dos órgãos sociais. No prazo de 15 (quinze) dias a contar dessa comunicação, a Ordem dos Revisores Oficiais de

Contas deve nomear um Revisor Oficial de Contas para a Sociedade, podendo a Assembleia Geral confirmar a designação ou eleger outro Revisor Oficial de Contas para completar o respectivo período de funções.

## 5 Accionistas

### 5.1. Órgãos Estatutários

#### 5.1.1. Assembleia Geral de Accionistas

A Assembleia Geral de Accionistas é dirigida pelo Presidente da Mesa ou, na sua ausência, pelo Presidente do Conselho Fiscal ou, na ausência deste último, pelo accionista presente na Assembleia Geral que detenha a maior participação no capital social. A Assembleia Geral de Accionistas reúne-se em duas possíveis circunstâncias: (i) em sessão ordinária, numa data estabelecida por lei para a reunião anual da Assembleia Geral; (ii) em sessão extraordinária, sempre que o Conselho de Administração ou o Conselho Fiscal assim o entendam ou a pedido dos Accionistas, que representem o mínimo do capital social da Sociedade necessário por lei (actualmente a percentagem mínima é de 5%). Em 2010, realizou-se uma Assembleia Geral de Accionistas, em sessão ordinária, em 27 de Abril.

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

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

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

Na Assembleia Geral Ordinária realizada a 27 de Abril de 2010, estiveram representados 15 accionistas, todos institucionais e empresas, titulares de 56,43% do capital social.

Juntamente com a convocatória, são disponibilizadas as propostas para discussão e decisão em Assembleia Geral de Accionistas apresentadas pelo órgão de administração, e os formulários de documento de representação e de voto por correspondência, acessíveis aos Accionistas na sede da Sonae, bem como na página de internet – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt). Nos cinco dias seguintes ao da realização Assembleias Gerais é disponibilizada, na página de internet da Sociedade, informação sobre os resultados da reunião realizada no que respeita a deliberações tomadas, ao capital representado e ao resultado das votações. O sítio da internet da Sociedade contém ainda um acervo histórico das deliberações tomadas, do capital social representado e dos resultados das votações das Assembleias-Gerais dos três anos antecedentes.

#### 5.1.2. Mesa da Assembleia Geral de Accionistas

As Assembleias Gerais de Accionistas são conduzidas por uma Mesa da Assembleia Geral, eleita pelos Accionistas para um mandato de quatro anos. O mandato actual teve início em 2007 e termo em 2010.

A Mesa da Assembleia Geral de Accionistas é composta por:

---

Mesa da Assembleia Geral de Accionistas

---

Manuel Cavaleiro Brandão  
*Presidente*  
Maria da Conceição Cabaços  
*Secretária*

---

### 5.1.3. Comissão de Vencimentos

#### Função

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

#### Composição

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

Os membros da Comissão de Vencimentos são os seguintes:

---

Comissão de Vencimentos

---

Belmiro Mendes de Azevedo  
Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva  
Bruno Walter Lehmann

---

A experiência profissional e qualificações técnicas dos membros da Comissão de Vencimentos permitem-lhes exercer as suas responsabilidades de forma eficaz, rigorosa, salvaguardando o interesse da organização. Bruno Walter Lehmann possui reputada experiência e conhecimentos especializados em matéria de política de remuneração.

#### Independência

Belmiro Mendes de Azevedo não participa na discussão, nem está presente, no ponto da reunião em que é apreciada e deliberada a sua própria remuneração. Este procedimento visa assegurar a imparcialidade e transparência do processo, conforme explicação vertida na secção 0.3 em cumprimento da Recomendação da CMVM II.5.2.

Belmiro Mendes de Azevedo esteve presente na Assembleia Geral Anual realizada em 27 de Abril de 2010, em representação da Comissão de Vencimentos.

Para o exercício das suas competências, a Comissão de Vencimentos tem à sua disposição, em articulação com a Comissão de Nomeação e Remunerações do Conselho de Administração, consultores internacionais de reputada competência e independentes da Sociedade.

#### Reuniões

A Comissão de Vencimentos reúne, pelo menos, uma vez por ano. Em 2010, realizou-se uma reunião com a comparência de todos os seus membros.

## 5.2. Participação dos Accionistas

### 5.2.1. Regras de participação em Assembleia Geral

O Decreto-Lei n.º 49/2010, de 19 de Maio, que transpõe para o direito interno a Directiva nº 2007/36/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de Julho, veio reformar integralmente as regras de participação de accionistas nas Assembleias Gerais de sociedades emitentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado. Dentre as alterações introduzidas destacam-se a eliminação da necessidade de bloqueio das acções como condição de participação em Assembleia Geral e a introdução da regra da “Data de Registo” como momento relevante para a comprovação da qualidade de accionista e do exercício dos correspondentes direitos de participação e votação em Assembleia Geral e o regime de participação e votação dos accionistas que a título profissional detenham acções em nome próprio mas por conta de clientes.

O dispositivo legal encontra-se em vigor desde 24 de Maio de 2010 sendo as suas regras aplicáveis à próxima Assembleia Geral da Sociedade.

Em conformidade, será sujeita a apreciação da Assembleia Geral Anual de Accionistas uma proposta de alteração estatutária para adaptação do contrato de sociedade ao novo enquadramento normativo.

### 5.2.2. Direitos de Voto

O capital social da Sociedade é integralmente representado por uma única classe de acções, correspondendo a cada acção um voto, não existindo limitações estatutárias ao número de votos que podem ser detidos ou exercidos por qualquer accionista.

### 5.2.3. Representação

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

Os accionistas poderão 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 electrónico disponibilizado pela Sociedade.

Um accionista pode nomear diferentes representantes relativamente às acções detidas em diferentes contas de valores mobiliários, sem prejuízo do princípio da unidade de voto, nos termos do art.º 385.º do Código das Sociedades Comerciais.

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

### 5.2.4. Voto por correspondência

Os accionistas poderão votar por correspondência em todas as matérias sujeitas à apreciação da Assembleia Geral. Sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade de accionista, serão considerados os votos por correspondência, desde que recebidos na sede da sociedade, por meio de carta registada com aviso de recepção dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou através do voto por meios electrónicos, com pelo menos três dias de antecedência em relação à data da Assembleia. A declaração de voto deverá, no caso de ser enviada através de carta registada, ser assinada pelo titular das acções ou pelo seu representante legal, devendo o accionista, se pessoa singular, acompanhar a declaração de cópia autenticada do seu bilhete de

identidade ou de passaporte e, se pessoa colectiva ser a assinatura reconhecida com menção da qualidade e poderes para o acto. No caso da declaração de voto ser enviada por via electrónica (5.2.6 infra) deverá a mesma obedecer aos requisitos determinados pelo Presidente da Mesa na convocatória da respectiva Assembleia Geral, tendo em vista assegurar equivalente segurança e fiabilidade.

Compete ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou ao seu substituto, verificar da conformidade das declarações de voto por correspondência, valendo como não emitidos os votos correspondentes às declarações não aceites.

### 5.2.5. Modelo para o voto por correspondência

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

### 5.2.6. Voto por correspondência electrónica

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

## 6 Remuneração

### 6.1. Política de remuneração de membros dos órgãos estatutários

A política de remuneração da Sonae está estruturada num equilíbrio entre o desempenho dos administradores executivos em relação aos objectivos 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 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 com os interesses dos accionistas, na medida em que no conjunto das componentes remuneratórias, encontra-se destacada a parte variável, cujo valor depende do desempenho individual e da Sonae. Desta forma, incentiva-se uma gestão orientada para os interesses de longo prazo da empresa e a adopção de comportamentos de ponderação dos riscos assumidos.

A política de remuneração encontra-se desenhada de tal forma que incorpora mecanismos de controlo, considerando a ligação ao desempenho individual e colectivo, prevenindo comportamentos de assunção de riscos excessivos. Este objectivo 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 accionistas em Assembleia Geral. O órgão responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração, incluindo executivos e não executivos, e restantes órgãos sociais da Sonae é a Comissão de Vencimentos.

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

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

### Princípios da política de remuneração

A remuneração atribuída aos membros dos órgãos estatutários da Sonae é competitiva, permitindo eficiência e eficácia na atracção de talentos, ligada ao desempenho, alinhada com os interesses dos accionistas e sustentada num processo transparente.

A Sonae não tem qualquer regime complementar de pensões ou de reforma antecipada para qualquer dos membros dos órgãos estatutários.

#### A nossa política de remuneração pretende ser:

##### Competitiva:

- A Sonae pretende ter uma política de remuneração competitiva em comparação com empresas semelhantes, de forma a ser apta a atrair talentos de alta qualidade em todas as áreas de negócio. Para atingir este objectivo, a Sonae elabora a sua política de remuneração com base na comparação de valores praticados por empresas semelhantes.

##### Ligada ao desempenho:

- Uma parte considerável da remuneração dos administradores executivos da Sonae é determinada pelo 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 colectivo. Em caso de não concretização de objectivos pré-definidos, medidos através de KPIs de negócio e individuais, será reduzido total ou parcialmente o valor de incentivos de curto e médio prazo.

##### Alinhada com os interesses dos accionistas:

- Parte da remuneração variável dos administradores executivos é paga em acções e diferida por um período de 3 anos. Considerando que o valor das acções se encontra ligado ao desempenho da Sonae, a remuneração paga será afectada pela forma como o administrador executivo contribui para aquele resultado. Desta forma, é assegurado um alinhamento do administrador com os interesses do accionista e com o desempenho a médio prazo.

##### Transparente:

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

##### Razoável:

- A remuneração dos administradores executivos pretende ser razoável, assegurando um equilíbrio entre os interesses da Sonae, o posicionamento no mercado, as expectativas e motivações dos colaboradores e a necessidade de retenção de talento.

## 6.2. 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. Actualmente servem de referente os estudos de mercado da Mercer e HayGroup.
- 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.

## 6.3. Remuneração do Conselho de Administração

A política de remuneração dos administradores foi aprovada em Assembleia Geral de accionistas realizada em 3 de Maio de 2007 e reconfirmada em Assembleia Geral de 21 de Abril de 2008 e de 27 de Abril de 2010, tendo como objectivo remunerar de forma equitativa, efectiva e competitiva, levando em consideração as responsabilidades individuais e o desempenho de cada administrador.

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

### 6.3.1. Remuneração dos Administradores Executivos

A política remuneratória da Sonae inclui duas componentes básicas:

- (i) Remuneração fixa anual;
- (ii) Remuneração variável, atribuída no primeiro trimestre do ano seguinte àquele que diz respeito e vinculada ao desempenho do ano anterior, dividida em duas partes:
  - a. Remuneração variável de curto prazo (RVCP), paga imediatamente após a atribuição;
  - b. Remuneração variável de médio prazo (RVMP), paga após um diferimento pelo período de 3 anos – vd. ponto 6.3.2 para maior detalhe.

#### (i) Remuneração fixa

A remuneração do administrador executivo é definida em função do nível de responsabilidade do membro do Conselho de Administração e é objecto de revisão anual.

#### (ii) Remuneração variável

A remuneração variável visa orientar e recompensar a administração pelo cumprimento de objectivos pré-determinados. Subdivide-se em duas parcelas iguais, sendo uma de curto prazo e outra de médio prazo e é atribuída depois de apuradas as contas do exercício e de ter sido efectuada a avaliação de desempenho. A remuneração variável tem natureza discricionária e, dado que a atribuição do respectivo valor está dependente da consecução de objectivos, o seu pagamento não se encontra garantido. A remuneração variável é determinada anualmente, variando o valor do objectivo pré-definido entre 33% e 75% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objectivo da remuneração variável).

Deste montante, cerca de 70% é determinado pelos KPI's de negócio, económicos e financeiros. Trata-se de indicadores objectivos que se encontram divididos em KPIs colectivos e departamentais. Os KPIs colectivos 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, sendo directamente influenciados pelo desempenho do administrador executivo. Os restantes 30% são determinados pela verificação do cumprimento de KPI's pessoais, incluindo, quer indicadores objectivos, quer indicadores subjectivos. O resultado dos KPIs's departamentais de negócio e os KPIs individuais pode variar entre 0% e 120 % do objectivo previamente definido. Reunindo todas as componentes, o valor do prémio tem como limite mínimo 0% e máximo 140% do objectivo de prémio previamente definido.

KPI's	Exemplos	Peso relativo
<i>De negócio</i>	<i>Volume de negócio, EBITDA recorrente, resultado líquido, desempenho da cotação de mercado das acções</i>	<i>70%</i>
<i>Pessoais</i>	<i>Conjunto agregado de indicadores objectivos e subjectivos</i>	<i>30%</i>

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

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

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

A remuneração variável pode ser paga em dinheiro, em acções, ou ainda em dinheiro e acções. Não existe actualmente qualquer plano de atribuição de opções para aquisição de acções. A Sonae não tem qualquer regime complementar de pensões ou de reforma antecipada para administradores e não há a atribuição de qualquer benefício não pecuniário relevante.

### 6.3.2. Remuneração variável de médio prazo (RVMP)

#### 1. Características da RVMP

A RVMP constitui uma das componentes da política remuneratória da Sonae, constituindo uma parcela da remuneração variável, cujo pagamento é diferido no tempo. Esta componente remuneratória permite ao respectivo beneficiário partilhar com os accionistas o valor gerado pelo seu envolvimento na estratégia e gestão do negócio da Sonae.

#### 2. Operacionalização da RVMP

Uma vez atribuída anualmente a remuneração variável, em função dos resultados referentes ao ano anterior, parte desse valor é integrado no plano de RVMP. O pagamento é diferido por um período de três anos, sendo realizado nos meses de Março ou de Abril.

O vencimento desta componente da remuneração variável encontra-se condicionado à manutenção do vínculo profissional entre o administrador e a empresa pelo período de três anos após a sua atribuição sem prejuízo do referido infra em 8.

#### 3. Critério de elegibilidade

São elegíveis para a atribuição de plano de RVMP os administradores nomeados até 31 de Dezembro do ano anterior.

<i>Vínculo societário</i>	<i>Peso da RVMP no total da remuneração variável</i>
<i>Membros do Conselho de administração</i>	<i>Pelo menos 50%</i>
<i>Outros administradores seniores de sociedades do grupo</i>	<i>Pelo menos 50%</i>

#### 4. Duração do plano de RVMP

O plano de RVMP é definido anualmente, em função da remuneração variável atribuída, tendo cada plano a duração de 3 anos.

#### 5. Valoração do plano de RVMP

Para o apuramento do valor da remuneração variável de médio prazo é considerada a cotação do título, no mercado de acções em Portugal, tendo por referência 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).

No caso de, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício, se verificar distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das acções ou de 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 acções cujo direito de aquisição tenha sido atribuído será ajustado para um número equivalente tendo em conta o efeito das referidas alterações.

#### 6. Formalização do plano de RVMP

A compra de acções próprias com a finalidade de atribuir planos de RVMP aos administradores requer a aprovação dos accionistas em sede de Assembleia Geral, sendo disponibilizada toda a informação necessária aos accionistas de forma a garantir uma adequada avaliação do plano de atribuição de acções.

#### 7. Vencimento do plano de RVMP

Na data de vencimento dos planos de RVMP, a Sonae reserva-se o direito de efectuar o pagamento em dinheiro, num montante equivalente ao do valor das acções.

#### 8. Cessação do plano de RVMP

O direito sobre o plano de RVMP caduca quando o administrador cessa o seu vínculo na Sonae. O direito manter-se-á em vigor no caso incapacidade permanente ou morte do administrador, sendo, neste caso, o pagamento efectuado ao próprio ou aos seus herdeiros na data do respectivo vencimento. Em caso de reforma do administrador o direito atribuído poderá ser exercido na respectiva data de vencimento.

Os planos de RVMP dos membros executivos do Conselho de Administração da Sonae em curso em 2010 podem ser resumidos da seguinte forma:

**Movimentos durante 2010:**

	Número de planos agregado	Euros
<b>Em aberto a 31.12.2009:</b>	10	2.667.896
<b>Movimento no ano de 2010:</b>		
Atribuídos	4	893.560
Vencidos	5	-956.858
Ajustamentos <sup>(1)</sup>	0	-84.767
<b>Em aberto a 31.12.2010:</b>	9	2.519.831

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

Os planos de RVMP dos administradores seniores da Sonae, incluindo de sociedades detidas pela Sonae, em curso em 2010 podem ser resumidos da seguinte forma:

Plano de Acções da Sonae SGPS em curso 2010	Período de vencimento		31 de Dezembro de 2010	
	Data de atribuição	Data de vencimento	Número agregado de participantes	Número agregado de acções
<b>Plano de 2007</b>	Março de 2007	Março de 2010	-	-
<b>Plano de 2008</b>	Março de 2008	Março de 2011	21	1.916.496
<b>Plano de 2009</b>	Março de 2009	Março de 2012	21	3.930.890
<b>Plano de 2010</b>	Março de 2010	Março de 2013	21	2.429.906

*O presente quadro não inclui informação relativa a administradores da Sonaecom.*

### 6.3.3. 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 2010, não foram detectadas práticas de pagamento problemáticas que coloquem riscos relevantes à Sonae.

No desenho da política retributiva foi tido 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 colectivo.

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

Em primeiro lugar, 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 objectivos 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 RVMP. Tal restrição inclui a celebração de transacções com o objectivo de eliminar ou mitigar o risco de variação do valor das acções.

### 6.3.4. 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.

O pagamento desta remuneração tem periodicidade trimestral.

O Presidente do Conselho de Administração recebe unicamente uma remuneração fixa.

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

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

Adicionalmente, é paga a todos os administradores uma remuneração anual pela responsabilidade assumida, em valor que varia entre €2.000 e €4.200.

### 6.3.5. Tabelas de resumo de remunerações

A remuneração dos administradores da Sonae, atribuída pela Sociedade e pelas sociedades do Grupo, nos anos de 2009 e 2010, encontra-se descrita nas tabelas seguintes.

2009					2010			
	Remunerações	Remunerações Variável	Remunerações Variável		Remunerações	Remunerações Variável	Remunerações Variável	
Montantes em euros	Fixa	RVCP	RVMP	Total	Fixa	RVCP	RVMP	Total
<i>Detalhe individual</i>								
<b>Administradores executivos</b>								
Duarte Paulo Teixeira Azevedo (CEO)	479.320	328.700	313.200	1.121.220	427.871	350.000	345.000	1.122.871
Ángelo Gabriel Ribeiro dos Santos Paupério	409.300	287.900	287.900	985.100	415.400	297.700	297.700	1.010.800
Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão	411.560	270.800	290.200	972.560	338.658	-	-	338.658
Álvaro Carmona e Costa Portela *	406.780	231.900	175.200	813.880	176.246	-	-	176.246
	1.706.960	1.119.300	1.066.500	3.892.760	1.358.175	647.700	642.700	2.648.575
<b>Administradores não executivos</b>								
Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente)	435.900	-	-	435.900	436.000	-	-	436.000
Álvaro Carmona e Costa Portela *	-	-	-	-	48.477	-	-	48.477
Jose Alvaro Cuervo Garcia	37.150	-	-	37.150	35.680	-	-	35.680
Michel Marie Bon	39.560	-	-	39.560	39.860	-	-	39.860
José Manuel Trindade Neves Adelino	37.150	-	-	37.150	37.250	-	-	37.250
Bernd Hubert Joachim Bothe (8 meses em 2009)	25.677	-	-	25.677	35.880	-	-	35.880
Christine Cross (2 meses em 2009)	5.967	-	-	5.967	38.230	-	-	38.230
	581.404	-	-	581.404	671.377	-	-	671.377
<b>Total</b>	<b>2,288,364</b>	<b>1,119,300</b>	<b>1,066,500</b>	<b>4,474,164</b>	<b>2.029.552</b>	<b>647.700</b>	<b>642.700</b>	<b>3.319.952</b>

\* Cessou o exercício de funções executivas na Sociedade com efeitos a partir de 1 de Abril de 2010.

Planos de RVMP em aberto atribuídos a administradores executivos:

Administradores Executivos	Plano (Ano de desempenho)	Data de atribuição	Data de vencimento	Valor vencido em 2010	Valor do plano na data de atribuição	Valor do plano em 31 de Dezembro de 2010
<b>Duarte Paulo Teixeira Azevedo</b>	2007	Março 2008	Março 2011		369.400	276.980
	2008	Março 2009	Março 2012		288.100	463.410
	2009	Março 2010	Março 2013		313.200	321.020
	Total				970.700	1.061.410
<b>Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério</b>	2007	Março 2008	Março 2011		273.600	217.487
	2008	Março 2009	Março 2012		266.700	460.485
	2009	Março 2010	Março 2013		287.900	275.558
	Total				828.200	953.530
<b>Nuno Manuel Moniz Trigos Jordão</b>	2006	Março 2007	Março 2010	165.286		
	2007	Março 2008	Março 2011		331.700	248.780
	2008	Março 2009	Março 2012		333.000	535.546
	2009	Março 2010	Março 2013		290.200	297.445
	Total			165.286	954.900	1.081.771
<b>Álvaro Carmona e Costa Portela*</b>	2006	Março 2007	Março 2010	264.650	-	-
	2007	Março 2008	Março 2010	224.355	-	-
	2008	Março 2009	Março 2010	127.495	-	-
	2009	Março 2010	Março 2010	175.072	-	-
	Total			791.572	-	-
<b>TOTAL</b>				956.858	2.753.800	3.096.711
<i>*Foram liquidados todos os planos em aberto, no montante de €791.572.</i>						

### 6.3.6. Compensação pela cessação de mandato

Não existe qualquer acordo com membros do Conselho de Administração que preveja o pagamento de compensação, em caso de cessação ou não renovação do mandato, nem se encontra aprovada nenhuma política de atribuição de compensação nessas circunstâncias independentemente da causa de cessação de funções.

## 6.4. 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 se incluindo qualquer remuneração variável. O valor de remuneração fixa anual dos membros deste órgão foi o seguinte:

Membro do Conselho Fiscal	2009*	2010*
Daniel Bessa Fernandes Coelho	9.900	10.000
Arlindo Dias Duarte Silva	7.900	8.000
Jorge Manuel Felizes Morgado	7.900	8.000
<b>Total</b>	<b>25.700</b>	<b>26.000</b>

\* Valores em euros

## 6.5. Remuneração do Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas da Sonae e Auditor é a Deloitte que está no segundo mandato. Os valores de facturação à Sonae em 2009 e 2010, incluindo filiais, são os que a seguir se discriminam:

	2009*		2010*	
<b>Auditoria e revisão legal de contas</b>	1.713.135	46%	1.834.806	53%
<b>Outros serviços de garantia de fiabilidade</b>	461.726	12%	582.397	17%
<b>Consultoria fiscal</b>	359.555	10%	145.180	4%
<b>Outros serviços</b>	1.185.060	32%	915.527	26%
<b>Total</b>	<b>3.719.475</b>	<b>100%</b>	<b>3.477.910</b>	<b>100%</b>

\* Valores em euros

O peso dos honorários relativos a serviços de auditoria e outros serviços de garantia de fiabilidade aumentou 12% em 2010, representando 70% dos honorários totais. Os outros serviços representam 30% dos honorários totais e foram objecto de apreciação pelo Conselho Fiscal.

Os honorários de outros serviços incluíram em 2010:

- serviços de consultoria prestados a diversas subsidiárias da Sonae Investimentos (5% do total dos honorários) e da Sonae Sierra (8,1% do total dos honorários);
- serviços relacionados com incentivos fiscais (10,6% do total dos honorários),

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

Em 2010, os honorários pagos pela Sonae, em Portugal, às empresas da rede Deloitte representaram menos de 2% do total da facturação anual da Deloitte, em Portugal.

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

O Conselho Fiscal recebe anualmente, nos termos do artigo 62º-B do Decreto-Lei nº 487/99, de 16 de Novembro (alterado pelo Decreto-Lei nº 224/2008, de 20 de Novembro), a declaração de independência do auditor, onde são descritos os serviços prestados por este e por outras entidades da mesma rede, respectivas remunerações pagas, eventuais ameaças à sua independência e as medidas de salvaguarda para fazer face às mesmas. Todas as ameaças à independência do auditor identificadas são avaliadas e discutidas com o mesmo, assim como as respectivas medidas de salvaguarda

## 6.6. Remuneração dos Membros da Mesa da Assembleia Geral de Accionistas

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

Mesa da Assembleia Geral	2009*	2010*
Presidente	7.500	7.500
Secretária	2.500	2.500
Total	10.000	10.000

\* Valores em euros

## 6.7. Procedimento de aprovação da política remuneratória

A Comissão de Nomeação e Remunerações submete à consideração da Comissão de Vencimentos propostas de remuneração dos administradores que, no caso dos administradores não executivos, são sustentadas em proposta do Presidente do Conselho de Administração e, no caso dos administradores executivos, em proposta conjunta daquele Presidente e do Presidente da Comissão Executiva.

Mês	Ciclo do processo
Janeiro	Obtenção de estudos de mercado relativos a tendências e previsão de práticas de remunerações
Março	<p>Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações em meados de Março. Fecho de contas do ano anterior e preparação do ano em curso, revendo-se o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de Avaliação Anual</li> <li>• Proposta de Política de Remuneração</li> <li>• Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho de 2010 e da respectiva componente diferida</li> <li>• Propostas de remuneração fixa para 2011</li> <li>• Propostas de objectivo de remuneração variável relativa a desempenho de 2011</li> </ul> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposta de Política de Remuneração para apresentar à Assembleia Geral de Accionistas</li> <li>• Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho de 2010 e da respectiva componente diferida</li> <li>• Propostas de remuneração fixa para 2011</li> <li>• Propostas de objectivo de remuneração variável relativa a desempenho de 2011</li> </ul>
Abril	Assembleia Geral de Accionistas em finais de Abril. Accionistas aprovam a política de remunerações proposta pela Comissão de Vencimentos
Maior	Reunião da Comissão de Vencimentos em inícios de Maio: apenas se existirem alterações membros do Conselho de Administração na Assembleia Geral de Accionistas

Junho a Outubro	<p>Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações: actualização relativa aos objectivos fixados para o ano em curso, caso necessário</p> <p>Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações: apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração</p>
Novembro	<p>Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento dos objectivos fixados para o ano em curso, caso se mostre conveniente</li> <li>• Acompanhamento das etapas relativas aos planos de atribuição de acções no âmbito da remuneração variável de médio prazo, bem como das acções próprias existentes</li> <li>• Planos de contingência e de sucessão</li> <li>• Revisão dos processos de nomeação</li> <li>• Revisão do plano de acções da Comissão de Nomeação e Remunerações para o ano seguinte</li> <li>• Revisão da política de remuneração, incluindo o plano de atribuição de acções</li> </ul> <p>Reunião da Comissão de Vencimentos - se existirem alterações na composição do Conselho de Administração</p>
Dezembro	<p>Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações: actualização da evolução do cumprimento dos objectivos 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>

## 7 Controlo dos Riscos

### 7.1. Objectivos da Gestão de Risco

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

A gestão de risco é desenvolvida tendo como objectivo a criação de valor, através da gestão e controlo das oportunidades e ameaças que podem afectar os objectivos de negócio e as empresas da Sonae, numa perspectiva de continuidade dos negócios. A par da Gestão Ambiental e da Responsabilidade Social, a Gestão do Risco é uma das componentes do desenvolvimento sustentável das empresas, uma vez que contribui para um desenvolvimento continuado dos negócios, através de um maior conhecimento e de uma gestão mais efectiva dos riscos que podem afectar as organizações.

### 7.2. Os processos de Gestão de Risco

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

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

- (i) No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos do portfolio dos negócios existentes, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projectos mais relevantes, e definidas as estratégias de gestão desses riscos;
- (ii) No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objectivos de negócio e planeadas acções de gestão desses riscos, que são incluídas e monitorizadas no âmbito dos planos das unidades de negócio e das unidades funcionais.
- (iii) Nos riscos de natureza mais horizontal, nomeadamente em grandes projectos de mudança da organização e planos de resiliência, contingência e de recuperação dos negócios, são desenvolvidos programas estruturados de gestão de risco com a participação dos responsáveis das unidades e funções envolvidas.
- (iv) No que diz respeito aos riscos de segurança dos activos tangíveis e das pessoas (riscos “técnico-operacionais”), são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas acções preventivas e correctivas dos riscos identificados. Regularmente, é reavaliada a cobertura financeira dos riscos seguráveis.
- (v) A gestão dos riscos financeiros é efectuada e monitorizada no âmbito das funções financeiras da Sociedade e dos negócios, cuja actividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças da Sonae e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração;
- (vi) A gestão dos riscos jurídicos é efectuada e monitorizada no âmbito das assessorias legais e fiscais.

O processo de gestão de risco operacional é apoiado por uma metodologia uniforme e sistemática, tendo por base o padrão internacional<sup>1</sup> que compreende nomeadamente o seguinte:

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

### 7.3. A Organização da Gestão de Risco

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

As funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco têm por missão ajudar as empresas a atingir os seus objectivos através de uma abordagem sistemática e estruturada de desenvolvimento e avaliação da eficácia da gestão e controlo dos riscos dos processos e dos sistemas de informação, entre os quais:

- (i) A função de Auditoria Interna identifica e avalia a eficácia e eficiência da gestão e controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação, bem como dos riscos de não conformidade com a legislação, contratos, políticas e procedimentos das empresas. Actua como um órgão independente de aconselhamento interno.

O plano anual de Auditoria Interna compreende as auditorias aos processos críticos de negócio, auditorias de conformidade, auditorias financeiras e auditorias de sistemas de informação.

<sup>1</sup> Enterprise Risk Management Integrated Framework do COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

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

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

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

No final de Dezembro de 2010, as funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco tinham 41 colaboradores a tempo inteiro, desenvolvendo o seu trabalho em todos os países onde o Grupo Sonae se encontra presente.

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

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

No que respeita ao desenvolvimento das funções de Gestão de Risco e Auditoria Interna, em 2010 a Sonae continuou a patrocinar alguns colaboradores que se candidataram à certificação internacional em programas promovidos pelo IIA (The Institute of Internal Auditors) – o Certified Internal Auditor (CIA) e o Certification in Control Self Assessment (CCSA). Verifica-se ainda a existência de outras certificações em Auditoria e programas de Gestão de Risco, entre as quais o Certified Information System Auditor (CISA), Certified Information Security Management (CISM), Certified Information System Security Professional (CISSP), ISO/IEC 27001: 2005, ISO 27001 Lead Implementer; Certified Fraud Examiner (CFE), Management of Risk Foundation & Practitioner (MoR), Associated Business Continuity Professional (ABCP), Certified by Business Continuity Institute (CBCI), Certified Continuity Manager (CCM), BS 25999 Business Continuity Management, Project Management Professional (PMP) e Security Certified Network Professional (SCNP).

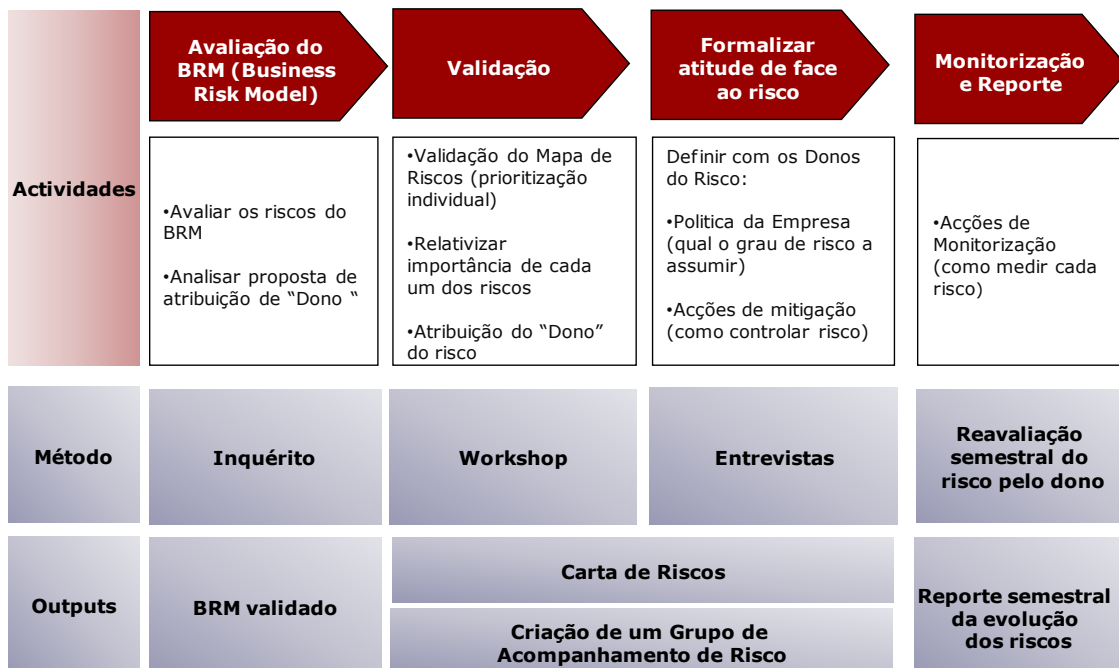
Existem 39 certificações nas equipas de Auditoria Interna e Gestão de Risco do Grupo, dez CIA, sete CCSA, seis CISA, três CISM, quatro ISO27001, dois CISSP, um CFE, um MoR, um ABCP, um CBCI, dois CCM, um BS25999, um SCNP e um PMP.

A Sonae é uma das organizações com maior número de colaboradores certificados em auditoria interna e gestão de risco em Portugal. Em 2011, a Sonae continuará a patrocinar este importante programa de formação, desenvolvimento e certificação internacional dos seus colaboradores de auditoria interna e gestão de risco, de acordo com as melhores práticas internacionais.

## 7.5. Acções implementadas em 2010

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

Em 2010 constituíram-se nos vários negócios, Grupos de Acompanhamento de Risco (GAR) formados por membros das Comissões Executivas, tendo-se igualmente dado seguimento ao processo anual de Enterprise Wide Risk Management, que tem por base as actividades a seguir descritas:



Adicionalmente e por forma a suportar esta actividade ao nível de toda a empresa, foi dado início ao desenvolvimento interno de uma ferramenta applicacional baseada no standard internacional COSO, que estará concluída no primeiro semestre de 2011.

## 7.6. Riscos

### 7.6.1. Riscos de Envolvente

#### Regulação

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

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

#### Concorrência

Risco relacionado com a entrada de novos concorrentes ou reposicionamento dos actuais e com as acções que eles possam levar a cabo para conquistar mercado (guerras de preços, introdução de novos conceitos, inovações, alavancagem no efeito de rede, etc.). A incapacidade em competir em áreas como o preço, gama de produtos, qualidade e serviço podem ter efeitos bastante adversos nos resultados financeiros da Sociedade. De forma a minimizar este risco, a Sonae efectua constante benchmarking das acções da sua concorrência e investe em novos formatos, negócios e produtos de forma a oferecer aos seus clientes uma proposta sempre inovadora.

**Clientes**

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

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

**Marca**

A Sonae é titular de várias marcas de elevado valor, sendo este um dos seus principais activos. Os riscos associados às marcas advêm de impactos negativos na sua reputação e notoriedade resultantes de acontecimentos extraordinários.

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

### 7.6.2. Riscos dos activos tangíveis

Em 2010 foram conduzidas auditorias de prevenção e segurança em diferentes locais das unidades de negócio. Nas principais unidades, efectuaram-se testes e simulacros aos planos e sistemas de prevenção e de emergência, normalmente com a presença das autoridades e serviços de segurança pública. Foi dada continuidade ao desenvolvimento e implementação dos padrões de segurança e dos respectivos processos de monitorização e auto-avaliação (Control Risk Self Assessment). No que respeita aos riscos de terrorismo, foram lançados programas de prevenção e emergência, bem como patrocinadas sessões especiais de formação aos responsáveis pela segurança e aos colaboradores.

### 7.6.3. Riscos de segurança das pessoas

Consciente da importância que representa a preservação de Vidas e bens como pilar fundamental de sustentabilidade e crescimento, a Sonae desenvolve acções de verdadeira Responsabilidade Social através de um compromisso visível na prevenção de acidentes de trabalho, minimizando e/ou eliminando as causas e promovendo uma cultura nas áreas de Saúde Ocupacional e Bem Estar.

A melhoria contínua dos programas e acções de Segurança e Higiene Saúde no Trabalho permitiram à Sonae alcançar os níveis de excelência desejados ("Projecto Zero Acidentes").

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

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

Galardoado com os prémios "European Risk Management Award 2009" o melhor programa de formação, "DuPont Safety Award for Visible Management Commitment", em 2007, e com o Prémio ECO da Câmara de Comércio Brasileira, em 2006, o projecto PERSONÆ representou um investimento de cinco milhões de euros.

Este projecto envolveu os centros comerciais da Sonae Sierra em Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia, Roménia e Brasil tendo-se desenvolvido em 3 fases distintas ao longo de quatro anos (desde 2004 a 2008). Nestas 3 fases estiveram envolvidas mais de 70 mil pessoas entre empregados, fornecedores e lojistas da Sonae Sierra.

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

Entre 2009 e 2010 mais 9 centros em Portugal, 7 centros em Espanha, 2 centros em Itália, 1 centro na Alemanha e 2 centros no Brasil viram o seu sistema de gestão de segurança e saúde certificados também segundo as OHSAS 18001.

Em 2009 a Sonae Sierra tornou-se a primeira Empresa da Europa a obter a certificação de Segurança & Saúde na gestão da construção de um centro comercial, para o LeiriaShopping. Em 2010 também o projecto de construção da Torre Ocidente teve o seu sistema de gestão de Segurança & Saúde certificado segundo as OHSAS 18001.

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

A evolução dos principais indicadores de segurança e saúde em 2010 não foi infelizmente tão boa quanto tinha sido nos anos anteriores, onde tinham evoluído de forma muito positiva.

O número de não conformidades por hora de observação não registou uma variação significativa de 2009 para 2010, embora se deva sublinhar que o valor actual representa uma redução de mais de 70% desde 2005.

Em 2010 registaram-se 5 acidentes de trabalho com empregados da Sonae Sierra, tendo o absentismo devido a acidentes de trabalho aumentado em 3% comparado com 2009. Registou-se ainda um aumento de cerca de 70% nos acidentes com tempo perdido envolvendo prestadores de serviços na construção, face ao ano anterior.

Apesar desta evolução negativa em 2010 face a 2009, note-se que estes valores representam mesmo assim uma diminuição de 64% no absentismo dos trabalhadores devido a acidentes de trabalho, e uma diminuição de 34% nos acidentes com tempo perdido envolvendo prestadores de serviços na construção, em relação a 2007.

#### 7.6.4. Risco de continuidade do negócio

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

Na Sonaecom, prosseguiu-se com a consolidação do programa de continuidade de negócio, destacando-se a melhoria do Plano de Gestão de Crise da Optimus, nas vertentes organigramas de crise, critérios de avaliação e escalamento, regras de notificação e processos de comunicação em crise, suportadas numa ferramenta web interna que facilita a documentação e manutenção do Plano. Foram efectuadas sessões de simulacro e formação para cerca de 200 colaboradores com papéis de crise. Paralelamente prosseguiu-se a implementação de acções de resiliência adicionais para algumas plataformas de rede e à evolução da solução existente de disaster recovery dos sistemas de informação. Como complemento, deu-se seguimento à coordenação com entidades oficiais externas, incluindo colaboração na revisão dos planos de Protecção Civil e participação num estudo sobre segurança e resiliência das comunicações em Portugal promovido pelo regulador do sector.

### 7.6.5. Riscos Ambientais

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

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

Em 2010, para além de ter mantido a certificação corporativa do Sistema de Gestão de acordo com o ISO 14001 pela Lloyds Register Quality Assurance, o Centro Comercial Münster Arkaden e o escritório de Dusseldorf também obtiveram a certificação de Ambiente, totalizando actualmente 43 centros comerciais (de um total de 51) e 2 escritórios que já obtiveram individualmente a mesma certificação. No desenvolvimento, 20 obras alcançaram certificações individuais ISO 14001 para a fase da construção. Na Sonae Sierra, o Sistema de Gestão Ambiental tem permitido a melhoria da performance dos Centros comerciais ao longo dos últimos anos, tendo permitido decrescer o consumo da água e da energia eléctrica entre 2002 e 2010 em 14% e 30%, respectivamente e aumentado a taxa de reciclagem de 19% em 2002 para 51% em 2010.

A Sonae Sierra foi distinguida pelo segundo ano consecutivo pelos European Management Awards, tendo ganho em 2010 na categoria de Best Environmental Risk Control.

A Sonae Investimentos ( na altura Sonae Distribuição) obteve em 2007, e tem mantido a certificação do sistema de gestão ambiental corporativo segundo a norma ISO 14001 pela Lloyds Register Quality Assurance. Em 2010, o programa de certificação do sistema de gestão ambiental foi adaptado à nova organização da Sonae Retail sendo novamente certificado. Este programa, entre outros aspectos, permite a gestão dos riscos ambientais decorrentes de todas as actividades desenvolvidas pela Empresa no seu dia a dia.

Paralelamente tem mantido o programa de certificação ambiental de unidades operacionais, tendo fechado 2010 com 15 instalações certificadas (3 Continente, 7 Modelo, 2 Worten e 3 Entrepósitos) e mais 2 que aguardam a emissão do Certificado pela Entidade Certificadora APCER (1 Modelo Bonjour e o Centro de Processamento de Carnes).

A Sonaecom assume a gestão ambiental como um factor estratégico de competitividade e criação de valor. O seu Sistema de Gestão Ambiental encontra-se certificado pela norma NP EN ISO 14001 desde 2003. Tem vindo a implementar diversas acções no domínio da energia e carbono, nomeadamente nas antenas de telecomunicações, nos Switch Centers e Data Centers com intuito de melhorar a eficiência energética, e no domínio dos recursos e resíduos, com a desmaterialização de diversos processos, com a análise do ciclo de vida das embalagens e com a colocação no mercado de produtos com impactos ambientais mais reduzidos.

### 7.6.6. Riscos de projectos de mudança

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

### 7.6.7. Riscos seguráveis

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

da Sonae e da Brokers Link, a rede mundial de corretores de seguros coordenada pela MDS, o consultor de seguros da Sonae.

Na Sonaecom, onde a maior parte dos serviços são baseados em tecnologia e informação, no sentido de mitigar potenciais impactos e responsabilidades para com os clientes decorrentes de eventuais falhas desses serviços, procedeu-se à melhoria do seguro de responsabilidade civil profissional existente, com um âmbito de coberturas mais alargado e mais ajustado à realidade das actividades de tecnologia, media e telecomunicações.

#### **7.6.8. Riscos de segurança alimentar**

Na unidade de Retalho, em sequência de acções de reorganização iniciadas em anos anteriores, salienta-se a implementação e consolidação de um programa de auditorias de segurança alimentar às lojas, 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 acções correctivas. Este programa de auditorias tem como objectivo monitorizar, de forma sistemática, os riscos de segurança alimentar e o cumprimento das normas legais e do sistema interno de controlo da qualidade dos bens alimentares. Em 2010, o número médio de findings reduziu 5%.

#### **7.6.9. Riscos de sistemas de informação**

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

Em 2010 na SONAE, foram realizadas auditorias de Sistemas de informação, nos vários domínios: aplicações, servidores e redes, com o objectivo de identificar e corrigir potenciais vulnerabilidades que possam ter um impacto negativo no negócio assim como assegurar a protecção da confidencialidade, disponibilidade e integridade da informação.

Dado que as empresas do grupo Sonaecom fazem uso intensivo de tecnologia e informação, que normalmente estão sujeitas a riscos de integridade, disponibilidade e confidencialidade, durante 2010 a Sonaecom decidiu aumentar o seu empenho na gestão destes riscos através da criação do Comité de Segurança da Informação, estando nele representadas todas as suas áreas de negócio relevantes. Do plano de actividades estabelecido destaca-se a realização de uma campanha de sensibilização com o objectivo de fortalecer uma cultura de segurança nos colaboradores e parceiros de negócio, incluindo artigos em publicações internas e o lançamento de um website interno dedicado à segurança da informação. Adicionalmente, no negócio das telecomunicações, continuaram a ser desenvolvidas acções nas vertentes de segurança da informação de cliente e gestão de fraude, como por exemplo a publicação nos websites da Sonaecom e Optimus de um Programa de Sensibilização e Educação de Clientes, com o objectivo de aumentar a consciência dos clientes sobre riscos comuns na utilização de serviços de telecomunicações e informar sobre as melhores práticas de segurança e de combate à fraude.

#### **7.6.10. Riscos financeiros**

A Sonae está exposta a uma diversidade de riscos financeiros relacionados com as suas operações, dos quais se destacam os riscos de taxa de juro, riscos cambiais, riscos de liquidez e riscos de crédito (detalhadamente descritos e analisados no Anexo ao Relatório e Contas Consolidado da Sonae).

Considerando a natureza diversificada dos diferentes negócios da Sonae, a exposição a esses riscos pode variar de negócio para negócio, prescindiu-se por parte da Sonae de uma política harmonizada para todo o grupo, privilegiando-se, uma abordagem individualizada e adaptada a cada um dos negócios.

A Sonae está igualmente exposta aos riscos de flutuação dos mercados de dívida e de capital.

No âmbito da política de gestão dos riscos identificados, durante o ano de 2010, e tendo em vista a minimização de efeitos potencialmente adversos decorrentes da imprevisibilidade dos mercados financeiros, a Sonae manteve implementados mecanismos de identificação e determinação dos riscos, utilizando por vezes instrumentos derivados para a sua cobertura.

A política da Sonae relativamente à gestão de riscos financeiros é determinada por cada um dos Conselhos de Administração, sendo os riscos identificados e monitorizados em cada um dos Departamentos Financeiro e de Tesouraria dos negócios.

A exposição aos riscos é igualmente monitorizada pela Comissão de Finanças, onde uma análise do risco é revista e reportada numa base mensal, e as orientações sobre políticas de gestão de risco são definidas e revistas regularmente. O sistema implementado, assegura que em cada momento são adoptadas as apropriadas políticas de gestão de riscos financeiros para que estes não condicionem a concretização dos objectivos estratégicos da Sonae.

A postura da Sonae relativamente à gestão de riscos financeiros é conservadora e prudente e, quando usa instrumentos derivados para cobertura de determinados riscos, a Sonae, por princípio, não toma posições em derivados ou outros instrumentos financeiros que não tenham uma ligação à sua actividade ou com propósitos especulativos.

### 7.6.11. Riscos Jurídicos

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

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

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

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

## 7.7. Descrição dos principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos do grupo relativamente ao processo de elaboração e divulgação de informação financeira

A existência de um ambiente de controlo interno eficaz, particularmente no processo de reporting 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 objectivos de transparência, consistência, simplicidade e materialidade. O objectivo do sistema de controlo interno é assegurar uma garantia razoável em relação à preparação das demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos adoptados, e a qualidade do reporting 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. Incluem um conjunto de procedimentos relacionados com a execução, supervisão, monitorização e melhoramento de processos, com o objectivo de preparar o relato financeiro da empresa;
- A utilização de princípios contabilísticos, que são explicados ao longo das notas às demonstrações financeiras (consulte a Nota 2), constitui um dos pilares fundamentais do sistema de controlo;
- Os planos, procedimentos e registos do Grupo permitem uma garantia razoável que as transacções são executadas apenas com uma autorização geral ou específica da gestão, e que essas transacções são registadas para permitir que as demonstrações financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites. Assegura também que a empresa mantém um registo actualizado de activos e que o registo dos activos é verificado face aos activos existentes, sendo adoptadas as medidas apropriadas sempre que ocorrem 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 respectivo controlo orçamental;
- Durante o processo de preparação e revisão da informação financeira, é estabelecido previamente um cronograma e 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 transacções dos processos de negócio e dos saldos das contas de activos, passivos e capitais próprios. As demonstrações financeiras são elaboradas pelos Técnicos Oficiais de Contas 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 transacções 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 Sociedades é preparado pelo departamento de Assessoria Jurídica e Governo Societário;
- As demonstrações financeiras do Grupo são preparadas sob a supervisão da Comissão Executiva do Grupo. O conjunto de documentos que constituem o relatório anual é enviado para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonae. Depois da aprovação, os documentos são enviados para o 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 o 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. Com periodicidade semestral, o Revisor Oficial de Contas apresenta, directamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças, um sumário das principais conclusões do exame efectuado 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 a impedir a assimetria do mercado no seu conhecimento.

Entre as causas de risco que podem afectar materialmente o reporting contabilístico e financeiro, evidenciamos as seguintes:

- Estimativas contabilísticas – As estimativas contabilísticas mais significativas são descritas no anexo às demonstrações financeiras Nota 2.20, e nas outras notas seguintes. 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 as transacções com partes relacionadas – Os saldos e transacções mais significativos com partes relacionadas são divulgados nas notas das demonstrações financeiras. Estas estão associadas sobretudo a actividades operacionais do Grupo, bem como a concessão e obtenção de empréstimos, efectuados a preços de mercado.

Pode consultar informação mais específica, sobre como estas e outras causas de risco foram mitigadas, ao longo das notas às demonstrações financeiras.

A Sonae adopta várias acções relacionadas com a melhoria contínua do Sistema de Controlo de Riscos Financeiros, incluindo:

- Melhoria da documentação sobre controlos – No seguimento das acções de 2010, durante 2011 a Sonae irá continuar a melhorar a documentação e a sistematização dos riscos e o sistema de controlo interno relacionado com a preparação da informação financeira. Esta acção inclui a identificação do risco/causas (risco inicial), 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 Societário, em cooperação com os departamentos Administrativo, de Relação com Investidores, de Auditoria Interna e 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.

## 8 Comunicação de Irregularidades

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

### **Código de Conduta**

O Conselho de Administração aprovou, em 2009, um Código de Conduta que obedece aos princípios e valores da Sonae, e que dirige seus administradores e colaboradores e prestadores de serviços.

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

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

### **Comunicação de Irregularidades**

A Sonae tem os seguintes procedimentos adoptados para a comunicação de irregularidades :

- (i) A comunicação de qualquer irregularidade efectuada por qualquer um dos colaboradores da Sonae, deve ser realizada através de carta ou e-mail dirigido à Provedoria da Sonae, contendo uma descrição sumária dos factos. A identidade do participante será mantida anónima, se tal for explicitamente solicitado;
- (ii) A carta ou e-mail serão analisados pela Provedoria, que levará a cabo as medidas que considerar apropriadas se entender que existem fundamentos para sustentar a irregularidade reportada;
- (iii) A Provedoria elabora um relatório trimestral com a síntese de todas as comunicações recebidas, dirigido ao Presidente do Conselho de Administração, com conhecimento à Comissão Executiva e ao Conselho Fiscal;
- (iv) As comunicações que versem membros dos órgãos sociais devem ser dirigidas ao responsável pelo Governo Corporativo da Sociedade, que as deve reencaminhar para o Presidente do Conselho Fiscal e para o Presidente da Comissão de Auditoria e Finanças.

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

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

### **Provedor**

A Sonae tem disponível, através da sua página na Internet ([www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) – secção Contactos), o acesso directo, quer de colaboradores quer do público em geral, à Provedoria da Sonae, que reporta directamente ao Presidente do Conselho de Administração.

A Provedoria Sonae recebeu, ao longo de 2010, 2.483 reclamações, a maioria das quais proveniente de clientes (96% do total de reclamações recebidas), em comparação com 2.712 reclamações recebidas em 2009 o que representou um decréscimo de 229 reclamações (-8,4%). O tempo médio de resposta foi de 14 dias.

## **9 Informação**

### **9.1. Estrutura do Capital Social**

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

## 9.2. Participações Qualificadas

Em finais de 2010, e de acordo com as notificações realizadas, as acções detidas por entidades com participações superiores a 2% do capital social da Sonae eram as seguintes:

ACCIONISTA	ACÇÕES	% CAPITAL SOCIAL
Efanor Investimentos	1.061.532.575	53,1%
Banco BPI	178.039.855	8,9%
Fundação Berardo	49.849.514	2,5%
Bestinver	41.236.665	2,1%
Norges Bank	40.100.985	2,0%

## 9.3. Direitos especiais de accionistas

Não existem accionistas com direitos especiais.

## 9.4. Restrições à transmissibilidade e titularidade das acções

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

## 9.5. Acordos parassociais

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

## 9.6. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo accionista

Não foram adoptadas quaisquer medidas defensivas.

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

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

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

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

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

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

## 9.8. Regras aplicáveis às alterações estatutárias

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

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

## 9.9. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital

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

## 9.10. Evolução da cotação das acções

As acções da Sonae encontram-se cotadas no mercado de cotações oficiais da bolsa portuguesa, Euronext Lisbon, fazendo parte da carteira que compõe vários índices, incluindo o PSI 20, do qual representam 2,7%, e o Euronext 150, do qual representam 0,7%, a final de Dezembro de 2010. A tabela abaixo apresenta os principais indicadores de desempenho das acções da Sonae.

	2008	2009	2010
<b>CÓDIGO ISIN</b>		PTSONoAM0001	
<b>CÓDIGO BLOOMERG</b>		SON PL	
<b>CÓDIGO REUTERS</b>		SONP.IN	
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
<b>PREÇO DE FECHO DO ÚLTIMO DIA DE TRANSACÇÃO</b>			
<b>ANO</b>	0,44	0,87	0,78
<b>MÁXIMO ANO</b>	1,75	0,98	0,95
<b>MÍNIMO ANO</b>	0,39	0,43	0,68
<b>VOLUME MÉDIO DE TRANSACÇÕES DIÁRIO (ACÇÕES)</b>	12.971.220	7.861.992	4.525.057
<b>VOLUME MÉDIO DE TRANSACÇÕES DIÁRIO (EUROS)</b>	10.965.297	5.644.343	3.751.604
<b>CAPITALIZAÇÃO BOLSISTA A 31 DE DEZEMBRO (EUROS)</b>	880.000.000	1.740.000.000	1.560.000.000

A cotação das acções Sonae no final do ano foi de 0,78 euros por acção, a que corresponde uma desvalorização nominal de 10% durante o ano e foi semelhante à desvalorização de 10% do índice de referência do Mercado de capitais português – PSI 20.

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

- (i) 16 Março: comunicação dos resultados referentes ao ano de 2009;
- (ii) 20 Maio: comunicação dos resultados referentes ao primeiro trimestre;

- (iii) 20 Maio: Sonae informa sobre conclusão do processo de sale & leaseback da plataforma logística de Azambuja;
- (iv) 24 Maio: as acções da Sonae entraram no período de negociação ex-dividendos, relativamente ao ano que terminou a 31 de Dezembro de 2008;
- (v) 27 Maio: pagamento dos dividendos de 3,15 cêntimos por acção, relativos aos lucros de 2009;
- (vi) 1 Julho: Sonae informa sobre abertura de lojas em nove países do Médio Oriente;
- (vii) 4 Julho: Sonae informa sobre abertura de lojas nas Canárias;
- (viii) 26 Agosto: comunicação dos resultados referentes ao primeiro semestre;
- (ix) 19 Outubro: Sonae informa sobre a renovação do Cash Settled Equity Swap;
- (x) 12 Novembro: comunicação dos resultados referentes aos primeiros nove meses do ano;
- (xi) 18 Novembro: Sonae informa sobre a conclusão de seis transacções de venda & leaseback.

## 9.11. Política de distribuição de dividendos

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

	2008 <sup>(1)</sup>	2009 <sup>(1)</sup>	2010 <sup>(1)</sup>
<b>DIVIDENDO ILÍQUIDO POR ACÇÃO (EUROS)</b>	0,0300	0,0315	0,0331
<b>DIVIDENDOS DISTRIBUÍDOS (MILHARES DE EUROS)</b>	60.000	63.000	66.200
<b>DIVIDEND YIELD (%)<sup>(2)</sup></b>	6,9%	3,6%	4,2%
<b>PAYOUT RATIO (%)<sup>(3)</sup></b>	37,7%	36,9%	35%

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

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

A Sonae Holding apresentou um resultado líquido no montante de 386.432.293,21 euros. O Conselho de Administração irá propor à Assembleia Geral a seguinte aplicação do resultado:

<b>Reservas legais</b>	<b>19.321.614,66 euros</b>
<b>Dividendos</b>	<b>66.200.000,00 euros</b>
<b>Reservas livres</b>	<b>300.910.678,55 euros</b>

Tendo em vista o resultado líquido do exercício do ano de 2010, o Conselho de Administração irá propor na Assembleia Geral um dividendo bruto de 0,0331 euros por acção, um aumento de 5% comparativamente com o ano anterior. Este dividendo equivale a um *dividend yield* de 4,2% face ao preço de fecho a 31 de Dezembro e a um *payout ratio* de 35% do resultado líquido directo consolidado (excluindo o valor criado em propriedades de investimento) atribuível aos accionistas da Sonae.

## 9.12. Transacções relevantes com partes relacionadas

As transacções 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, superiores a 100 milhões de euros. Todas as transacções com partes relacionadas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objecto de reporte semestral a esses dois órgãos por parte do Secretário da Comissão Executiva.

A Sonae não efectuou nenhum negócio ou operação com qualquer das entidades indicadas no parágrafo anterior, nem com qualquer membro do órgão de administração ou do órgão de fiscalização durante o exercício de 2010.

## 9.13. Gabinete de Apoio ao Investidor

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

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

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

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

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

De modo a garantir uma comunicação eficaz com o mercado de capitais e garantir a qualidade da informação fornecida, o Gabinete de Apoio ao Investidor organiza roadshows nos centros financeiros mais importantes da Europa e Estados Unidos, e participa em diversas conferências. Um grande número de investidores e

analistas tem também a oportunidade de falar com os gestores de topo da empresa, na forma de sessões individuais ou áudio conferências.

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

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

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

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

## ANEXO I

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

17 Fevereiro 1938

**Curriculum Académico**

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

**Experiência Profissional**

1963-1964	Técnico na Indústria Têxtil, na Empresa Fabril do Norte (EFANOR)
1965-1967	Director de Investigação e Desenvolvimento da Sonae
1967-1984	Director- Geral e Administrador Delegado da Sonae
1985-1988	Presidente da Comissão Executiva da Sonae Indústria e Investimentos, SA
1989	Membro Fundador do Instituto Superior de Estudos Empresariais (ISEE), actual EGP-UPBS (University of Porto Business School)
1989-1999	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investimentos - SGPS, SA (actualmente Sonae – SGPS, SA)
1995	Membro do WBCSD – Ordem de Contribuidores Notáveis para o Desenvolvimento Sustentável
1997	Membro da Comissão de Cooperação Comercial União Europeia Hong-Kong
1998- 2009	Membro do Conselho Português do INSEAD
1999-2007	Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, SA
Desde 2000	Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz AG
2001-2005	Membro do Conselho Consultivo Regional da London Business School
2002-2009	Membro da Direcção da Cotec Portugal
2004-2008	Membro da European Roundtable of Industrialists
Desde 2005	Membro do Conselho Consultivo Europeu da Harvard Business School
Desde 2005	Membro fundador e Presidente da Mesa do Conselho de Fundadores do Forum Manufacture Portugal
Desde 2007	Presidente do Conselho de Administração da Sonae - SGPS, SA
Desde 2008	Presidente do Conselho Geral da EGP - UPBS

**José Manuel Neves Adelino****Data de Nascimento**

19 Março 1954

**Curriculum Académico**

1976 Licenciatura em Finanças, Universidade Técnica de Lisboa

1981 DBA, Finance, Kent State University

**Experiência Profissional**

1978-1981 Professor convidado, Kent State University

1981-Presente 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

1981-1986 Membro do Conselho Directivo da Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

1990-1996 Director, Programa MBA e Programa Executivo, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

1999-2002 Director, 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

1999-2004 Membro do Conselho Consultivo Global da Sonae - SGPS, SA

2003-2006 Membro do Conselho, Presidente da Comissão de Auditoria da EDP

2003-2010 Membro do Comité de Investimento do Fundo Caravela

2003-2006 Membro do Conselho Consultivo Estratégico da PT

2003-2007 Membro da Comissão de Remunerações da Sonae - SGPS, SA

**Álvaro Cuervo Garcia****Data de Nascimento**

30 Maio 1942

**Curriculum Académico**

1971 Doutoramento em Economia – Universidade de Madrid

1973 Mestrado em Estatística – Universidade de Madrid

1975 Mestrado em Psicologia Industrial – Universidade de Madrid

**Experiência Profissional**

1975 Professor de Economia Empresarial na Universidad Complutense de Madrid

1997-2006 Membro do Conselho Académico do Real Colegio Complutense da Universidade de Harvard

Desde 1997 Membro do Conselho de Administração da ACS, SA

Desde 1997 Membro do Comité Consultivo de Privatização do Governo espanhol

Desde 2004 Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria SGPS, SA

2004 Chefe de Redacção do Universia Business Review

2006 Membro do Conselho de Administração da Bolsas e Mercados Espanhóis

2007 Editor Associado do Globalization, Competitiveness and Governability

Membro do Conselho Científico e Consultivo de vários jornais

Autor de vários livros e artigos publicados em jornais espanhóis e estrangeiros

Desde 2008 Director da Escola de Estudos Financeiros (CUNEF) da Universidade de Madrid

**Michel Marie Bon****Data de Nascimento**

5 Julho 1943

**Curriculum Académico**

1966	Licenciatura em Gestão de Empresas - ESSEC
1971	Licenciado pela École National d'Administration
1986	Stanford Executive Program – Stanford University

**Experiência Profissional**

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

**Bernd Hubert Joachim Bothe****Data de Nascimento**

20 Maio 1944

**Curriculum Académico**

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

**Experiência Profissional**

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

1988-1992	Kaufhof Holding AG, Alemanha
1988-1989	Membro do Conselho de Administração Executivo, Cologne
1989-1992	Membro Adjunto do Conselho, Cologne
1992	Membro do Conselho Executivo, Cologne Responsável pelo Departamento de Vendas por Catálogo, responsável por IT, Logística, RH
1992-2002	Metro AG, Alemanha
1992-1993	Membro do Conselho de Administração da Metro International Management AG, Baar, Suíça Responsável de Operações
1993-1997	Presidente do Conselho de Administração, Metro International Management AG, Baar, Suíça
1997-1998	Presidente do Conselho de Administração Executivo e CEO da Metro International Management AG, Alemanha
1998-2002	Presidente do Conselho de Administração Executivo e CEO Director de Operações para a Europa Central Metro Cash & Carry GmbH Responsável pelo Departamento de Cash & Carry Planeamento Corporativo de Marketing, Vendas, Operações, Relações Públicas, Construção & Manutenção/Equipamentos, Auditoria Interna
2002-2008	Droege & Comp.GmbH, Alemanha Consultor internacional, Sócio Gerente, Düsseldorf Director do Centro de Competências de bens de consumo e retalho Director do Centro de Competências da Europa de Leste, Düsseldorf
Desde 2009	Horn & Company GmbH, Alemanha Sócio, Düsseldorf Director do Competence Center Consumer Goods & Retail

## **Christine Cross**

### **Data de Nascimento**

13 Junho 1951

### **Curriculum Académico**

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

### **Experiência Profissional**

1975-1978	Universidade de Edinburgh – Professora assistente na cadeira de Alimentos e Nutrição
1979-1985	Bath SPA University College – Professora regente
1985-1989	Bath SPA University College – Professora regente e directora do programa de BSc (Hons)
1989-2003	Tesco PLC
1989-1990	Chefe de Serviços de Apoio ao Consumidor
1990-1994	Directora de Divisão – Serviços técnicos
1994-1997	Directora Comercial
1998-2002	Directora Mundial de Compras no sector Não Alimentar
2002-2003	Directora de Desenvolvimento de Negócios do grupo
1997-2003	University of Ulster, Professora convidada (Estudos do Consumidor)
Desde 2003	Directora da Christine Cross Ltd (empresa de Consultadoria na actividade do retalho)
Desde 2003	Administradora Não Executiva da Sobeys Inc, Canada (membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)
2002-2005	Administradora Não Executiva da George Wimpey, plc
2005-2006	Administradora Não Executiva da Fairmont Hotels Inc
Desde 2006	Consultora para o retalho da Warburg Pincus Private Equity

2006-2007	Consultora para o retalho - PwC Transaction Services
Desde 2010	Consultora Sénior para o retalho da PwC

### **Duarte Paulo Teixeira de Azevedo**

#### **Data de Nascimento**

31 Dezembro 1965

#### **Curriculum Académico**

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

#### **Formação Executiva**

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

#### **Experiência Profissional**

##### **No Grupo Sonae**

1988-1990	Analista e Gestor de Projecto Novos Investimentos na Sonae Tecnologias de Informação
1990-1993	Gestor de Projecto de Desenvolvimento Organizativo e Director Comercial para Portugal de Novos Negócios na Sonae Indústria (Painéis Derivados de Madeira)
1993-1996	Director de Planeamento e Controlo Estratégico e de Desenvolvimento Organizativo na Sonae Investimentos – 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)
Desde Maio 2007	Presidente da Comissão Executiva da Sonae – SGPS, SA

##### **Noutras Entidades**

2001-2002	Presidente da Aritel – Associação dos Operadores de Telecomunicações
2001-2008	Membro do Conselho Geral da EGP - UPBS
2003	Co-autor do livro “Reformar Portugal”
2008-2009	Membro do Conselho Geral da AEP – Associação Empresarial de Portugal
Desde 1988	Membro da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial
Desde 2009	Membro do Conselho de Curadores da AEP – Associação Empresarial de Portugal
Desde 2009	Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto
Desde 2008	Membro do ERT - European Round Table of Industrialists
Desde 2006	Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música

### **Álvaro Carmona e Costa Portela**

#### **Data de Nascimento**

4 Julho 1951

#### **Curriculum Académico**

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

**Experiência Profissional**

1972-1979	Director e posteriormente Presidente da Direcção dos Laboratórios BIAL (Indústria Farmacêutica)
1974-1977	Assistente do Departamento de Mecânica – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1979-1985	Administrador com responsabilidades nas áreas Financeira, Planeamento e Exportação da COPAM-Companhia Portuguesa de Amidos, SA (Indústria de amidos)
1985-1986	Director Geral Adjunto e posteriormente Director Geral da Modis (Logística e Compras na Sonae Distribuição, SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos - SGPS SA))
1986-1991 e 2006-2010	Administrador, posteriormente Presidente da Comissão Executiva, posteriormente Presidente do Conselho de Administração e, a partir de 2006, Administrador não-Executivo da Sonae Distribuição, SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos – SGPS, SA)
1990-2010	Presidente Executivo da Sonae Sierra, SGPS
1992	Membro do Conselho de Presidentes e posteriormente do Conselho de Coordenação do Grupo Sonae, desde 1999 Administrador Executivo e Vice Presidente da Sonae - SGPS, SA e desde 2010 Administrador Não Executivo da Sonae – SGPS, SA
1996-2001	Membro do ICSC Europe Awards Jury
1999-2002	Co-fundador e Administrador da EPRA- European Public Real Estate Association
2005-2008	Trustee do International Council of Shopping Centres
2004-2009	Membro do International Advisory Board do Eurohypo
2008	Fellow do Royal Institute of Chartered Surveyors

**Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério****Data de Nascimento**

14 Setembro 1959

**Curriculum Académico**

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

**Experiência Profissional**

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

**Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão****Data de Nascimento**

27 Abril 1956

**Curriculum Académico**

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

**Experiência Profissional**

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

1991-2010	Presidente Executivo da Sonae Distribuição - SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos - SGPS, SA)
Desde 1999	Administrador Executivo da Sonae - SGPS, SA

## 1.2 Cargos exercidos noutras sociedades

### **Belmiro Mendes de Azevedo**

#### **Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

#### **Cargos exercidos noutras Entidades:**

Desde 2007 - Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da Sonae Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da SC - SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da SPRED - SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Selfrio – SGPS, SA

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

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

Presidente do Conselho de Administração da Águas Furtadas – Sociedade Agrícola, SA

Presidente do Conselho de Administração da Alpêssego – Sociedade Agrícola, SA

Presidente do Conselho de Administração da Prosa – Produtos e Serviços Agrícolas, SA

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

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

Presidente do Conselho de Administração da Setimanale, SGPS, SA

Administrador único da BA – Business Angels, SGPS, SA

### **José Manuel Neves Adelino**

#### **Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

#### **Cargos exercidos noutras Entidades:**

Membro do Conselho Fiscal do Banco BPI

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

Membro do Conselho de Administração da Cimpor

#### **Actividade Académica:**

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

Professor convidado, Bentley College

### **Álvaro Cuervo Garcia**

#### **Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

#### **Cargos exercidos noutras Entidades:**

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

Membro do Conselho de Administração da ACS, SA

Membro do Conselho de Administração das Bolsas e Mercados Espanhóis

Chefe de Redacção do Universia Business Review

### **Michel Marie Bon**

#### **Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

Membro do Conselho de Administração da Compagnie Européenne de Téléphonie

Membro do Conselho de Administração da Lafarge (cimentos)

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

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

Membro do Conselho de Administração da Myriad (tecnologias)

Assessor Sénior da Vermeer (fundo de investimento)

Assessor Sénior da Roland Berger (consultoria em estratégia)

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

**Bernd Hubert Joachim Bothe**

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

**Horn & Company GmbH, GERMANY**

Sócio, Düsseldorf

Director do Competence Centre Consumer Good & Retail

Assessor Sénior IK Investment Partners (anteriormente denominada Industri Kapital) Stockholm Schweden (private equity sueco) Conselheiro global para a indústria do retalho

Membro do Conselho Fiscal da Spar Österreichische Warenhandels-gesellschaft AG, Salzburg AU (cadeia de supermercados dominante na Áustria, que igualmente detém centros comerciais)

Vice-Presidente do Conselho de Supervisão da H & E Reinert Group, Versmold (indústria alimentar alemã)

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

Membro do Conselho de Supervisão da Lekkerland AG & Co. KG, Frechen D (sociedade alemã de retalho de conveniência e prestação de serviços logísticos)

Membro do Conselho de Supervisão da Tomra Systems ASA, Asker Norway (sociedade norueguesa líder na indústria de reciclagem)

**Christine Cross**

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

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

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

Consultora para o retalho da Apax Private Equity

Consultora para o retalho da Warburg Pincus Private Equity

Consultora Sénior para o retalho da PwC

Directora da Christine Cross Ltd (empresa de Consultadoria na actividade do retalho)

**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 Sonaegest, Sociedade Gestora de Fundos de Investimentos, SA

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

Presidente do Conselho de Administração da Sonaerp – Retail Properties, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA

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

Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

Presidente do Conselho de Administração da Migracom, SGPS, SA

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

Membro do Conselho de Administração da Imparfin, SGPS, SA

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

Membro da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial

Membro do Conselho de Curadores da AEP – Associação Empresarial de Portugal

Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto

Membro do ERT - European Round Table of Industrialists

Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música

**Álvaro Carmona e Costa Portela**

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Administrador Não-Executivo da Sonaerp – Retail Properties, SA

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

Presidente do Conselho de Representantes da Faculdade de Economia da UP

Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da MAF Properties, Dubai, EAU

Administrador Não Executivo da Casa Agrícola HMR, SA

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

Administrador Não Executivo da COPAM – Companhia Portuguesa de Amidos, SA

Gerente de Portela & Portela, Lda.

Membro do Investment Committee do ECE European Prime Shopping Centre Fund, Hamburgo, Alemanha

Membro do Investment Advisory Committee do PanEuropean Property Limited Partnership, Londres, RU

Trustee da ULI – Urban Land Institute, Washington DC, EUA

**Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério**

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA

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

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

Presidente do Conselho de Administração da Optimus - Comunicações, SA

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

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

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonaerp – Retail Properties, SA

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, SA

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

Membro do Conselho de Administração da Sonae Investments, BV

Membro do Conselho de Administração da Sontel, BV

Membro do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonaecom BV

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

Administrador Não Executivo da Cooper Gay (Holdings) Limited

Administrador Não Executivo da Sonae Sierra, SGPS, SA

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

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

Membro do Conselho de Administração da Lapidar, SGPS, SA

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

Administrador Único da Enxomil, SGPS, SA

Administrador Único da Enxomil, Sociedade Imobiliária, SA

**Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão****Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

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

Membro do Conselho de Administração da Sonaerp – Retail Properties, SA

Membro do Conselho de Administração da Modelo – Distribuição de Materiais de Construção, SA

Membro do Conselho de Administração da Sonaecom – SGPS, SA

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

Nenhum

**1. Conselho Fiscal****2.1 Qualificações, experiência e responsabilidades****Daniel Bessa Fernandes Coelho****Data de Nascimento**

6 Maio 1948

**Curriculum Académico**

1970 Licenciatura em Economia – Universidade do Porto

1986 Doutoramento em Economia – Universidade Técnica de Lisboa

**Experiência Profissional**

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

2008-2009 - EGP – University of Porto Business School

2009 - Faculdade de Economia

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

1983-2010 Economista em regime de profissão liberal

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

1997-2000 Administrador de Finibanco, SA

1997-2007 Presidente do Conselho Fiscal da SPGM – Sociedade de Investimentos

1999-2002 Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões

2000-2010 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 Eléctricos e Telefónicos F. Cunha Barros, SA

2003-2010 Vogal do Conselho de Administração da Fundação Bial

2005-2010 Presidente do Gabinete de Estudos da OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (ex CTOC – Câmara dos

	Técnicos Oficiais de Contas)
2007-2010	Vogal do Conselho de Administração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, AICEP, E.P.E.
2007-2010	Membro do Conselho de Microprocessador, SA
2008-2010	Membro do Comité de Investimentos de PVCI – Portuguese Venture Capital Initiative, entidade criada pelo FEI – Fundo Europeu de Investimento

**Arlindo Dias Duarte Silva****Data de Nascimento**

27 Outubro 1936

**Curriculum Académico**

1963 Licenciatura em Economia – Universidade do Porto

**Experiência Profissional**

1960-1963 Professor na Escola Comercial e Industrial

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

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

Desde 1979 Inscrito como Revisor Oficial de Contas, desempenhando essas funções quer como sócio de Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, quer em nome individual

Desde 1979 Revisor Oficial de Contas, Membro do Conselho Fiscal ou Fiscal Único em várias Sociedades como Banco Universo, União Portuguesa de Bancos, Orbitur – Intercâmbio de Turismo, SA, ATPS – SGPS,SA, MDS – Corretor de Seguros, SA, Imoarea – Sociedade Imobiliária, SA e Contacto – SGPS, SA

1989-1992 Membro do Conselho Geral na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas

1992-1995 Membro do Conselho Directivo na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas

1995-1997 Vice-Presidente do Conselho Directivo na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas

**Jorge Manuel Felizes Morgado****Data de Nascimento**

6 Junho 1955

**Curriculum Académico**

Licenciatura em Gestão – ISEG – Universidade Técnica de Lisboa

MBA em Finanças – IEDE Madrid

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

Revisor Oficial de Contas nº 775

**Experiência Profissional**

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

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

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

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

Professor do MBA da European University

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

**2.2 Cargos exercidos noutras sociedades****Daniel Bessa Fernandes Coelho****Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Entidades:**

---

Administrador da Finibanco Holding, SGPS, SA

---

Administrador Não-Executivo da Efacec Capital, SGPS, SA

---

Presidente do Conselho Fiscal da Galp Energia, SGPS, SA

---

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

---

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Nanium, SA

---

### **Arlindo Dias Duarte Silva**

#### **Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonaecom SGPS, SA

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Investimentos SGPS, SA

---

#### **Cargos exercidos noutras Entidades:**

---

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

---

Membro do Conselho Fiscal da Rochinvest – Investimentos Imobiliários e Turísticos, SA

---

Membro do Conselho Fiscal da ALADI – Associação Lavrense de Apoio ao Diminuído Intelectual

---

Membro do Conselho Fiscal do Centro Social e Paroquial Padre Ângelo Ferreira Pinto

---

Membro do Conselho Fiscal da Associação de Apoio Social de Perafita

---

Membro do Conselho Fiscal da Associação Cultural do Senhor do Padrão

---

Membro do Conselho Fiscal da Liga dos Amigos do Hospital Pedro Hispano

---

### **Jorge Manuel Felizes Morgado**

#### **Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Sierra – SGPS, SA

---

#### **Cargos exercidos noutras Entidades:**

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Indústria, SGPS, SA

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

---

Revisor Oficial de Contas da GRIN – Gestão de Resíduos Urb. e Ind., SA

---

Revisor Oficial de Contas da Sucitesa Portugal, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Equipamentos, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Imobiliária, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Org. e Gestão, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca SGPS, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Serviços – Limpeza Industrial, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Jardins, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Ambiente – Preservação e Controlo, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Química – Higiene Profissional, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Manutenção – Serviços Integrados, SA

---

Revisor Oficial de Contas da E3C – Comunicação e Eventos, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Timeloft, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Valorinveste – Soc. Invest. Imob., SA

---

Revisor Oficial de Contas da Jofabo – Construção e Imobiliária, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Polibrás – Polimentos e Abrasivos, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Know it – Soluções Formação Tecnologia, SA

---

Revisor Oficial de Contas da J. Medeiros, SGPS, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Hidroelétrica S. Pedro, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Hidroelétrica S. Nicolau, SA

---

Revisor Oficial de Contas da JIZ – Arquitectura de Interiores e Pub., SA
Revisor Oficial de Contas da Cortwo - Marqueting, SA
Revisor Oficial de Contas da Mindegames–Sociedade de Comunicação, Produções Audiovisuais e Futebol, SA
Revisor Oficial de Contas da FeedWater - Tubos, SA
Revisor Oficial de Contas da SkyWorld, SA
Revisor Oficial de Contas da Blue Share, SA
Revisor Oficial de Contas da VNG – Gestão, Consultoria e Gestão, SA
Revisor Oficial de Contas da PM. IQS – Projecto, Gestão e Supervisão, SA
Revisor Oficial de Contas da Imoguedes – Imobiliária e Engenharia, SA
Revisor Oficial de Contas da Praianorte – Hotelaria e Turismo, SA
Revisor Oficial de Contas da Companhia das Pastas – Empreendimentos e Investimentos Hoteleiros, SA
Revisor Oficial de Contas da PREC – Projectos de Engenharia e Construções, SA
Revisor Oficial de Contas da AD Venture S.G.P.S., SA
Revisor Oficial de Contas da Delvepe – Projectos e Construção, SA
Revisor Oficial de Contas da ERPA II – Emp., Recup., Pat., Arquitet., SA
Revisor Oficial de Contas da House Demand, SA
Revisor Oficial de Contas da IberiaPremium, Oil & Gas, SA
Revisor Oficial de Contas da Listradema – Gestão de Parques Empresarias
Revisor Oficial de Contas da Luso-Insular, Projectos e Construção, SA
Revisor Oficial de Contas da PMVA - Imobiliária, SA
Revisor Oficial de Contas da Sivil – Construções Silva Lopes, SA
Revisor Oficial de Contas da Silvil – SGPS, SA
Revisor Oficial de Contas da Write UP, SA
Revisor Oficial de Contas da Strong Management, SA
Revisor Oficial de Contas da Fundação Universidade do Porto

## ANEXO II

Regulamento da CMVM n.º 1/2010	Ref. Relatório
<b>Capítulo o Declaração de cumprimento</b>	
0.1 Indicação do local onde se encontram disponíveis ao público os textos dos códigos de governo das sociedades aos quais o emitente se encontre sujeito e, se for o caso, aqueles a que tenha voluntariamente escolhido sujeitar-se.	0.1
0.2 Indicação discriminada das recomendações adoptadas e não adoptadas contidas no Código de Governo das Sociedades da CMVM ou noutro que a sociedade tenha decidido adoptar, nos termos do Regulamento de que o presente Anexo faz parte integrante. Entende-se, para este efeito, como não adoptadas as recomendações que não sejam seguidas na íntegra.	0.2 e 0.3
0.3. Sem prejuízo do disposto no número anterior, a sociedade pode igualmente fazer uma avaliação global, desde que fundamentada, sobre o grau de adopção de grupos de recomendações entre si relacionadas pelo seu tema.	N/A
0.4. Quando a estrutura ou as práticas de governo da sociedade diverjam das recomendações da CMVM ou de outros códigos a que a sociedade se sujeite ou tenha voluntariamente aderido, devem ser explicitadas as partes de cada código que não são cumpridas ou que a sociedade entenda não serem aplicáveis, respectiva fundamentação e outras observações relevantes, bem como a indicação clara da parte do Relatório a descrição dessa situação pode ser encontrada.	0.3
<b>Capítulo I Assembleia Geral</b>	
I.1. Identificação dos membros da mesa da Assembleia Geral.	5.1.2
I.2. Indicação da data de início e termo dos respectivos mandatos.	5.1.2
I.3. Indicação da remuneração do presidente da mesa da Assembleia Geral.	6.6
I.4. Indicação da antecedência exigida para o bloqueio das acções para a participação na Assembleia Geral.	5.2.1
I.5. Indicação das regras aplicáveis ao bloqueio das acções em caso de suspensão da reunião da Assembleia Geral.	5.2.1
I.6. Número de acções a que corresponde um voto.	5.2.2
I.7. Indicação das regras estatutárias que prevejam a existência de acções que não confirmam o direito de voto ou que estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só accionista ou por accionistas com ele relacionados.	5.2.2
I.8. Existência de regras estatutárias sobre o exercício do direito de voto, incluindo sobre quóruns constitutivos e deliberativos ou sistemas de destaque de direitos de conteúdo patrimonial.	5.1.1
I.9. Existência de regras estatutárias sobre o exercício do direito de voto por correspondência.	5.2.4
I.10. Disponibilização de um modelo para o exercício do direito de voto por correspondência.	5.2.5
I.11. Exigência de prazo que medie entre a recepção da declaração de voto por correspondência e a data da realização da assembleia-geral.	5.2.4
I.12. Exercício do direito de voto por meios electrónicos.	5.2.6
I.13. Possibilidade de os accionistas acederem aos extractos da actas das reuniões das assembleias gerais no sítio internet da sociedade Inos cinco dias após a realização da assembleia geral.	5.1.1
I.14. Existência de um acervo histórico, no sítio internet da sociedade, com as deliberações tomadas nas reuniões das assembleias gerais da sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes.	5.1.1
I.15. Indicação do(s) representante(s) da comissão de remunerações presentes nas assembleias gerais.	5.1.3
I.16. Informação sobre a intervenção da assembleia-geral no que respeita à política de remuneração da sociedade e à avaliação do desempenho dos membros do órgão de administração e outros dirigentes.	5.1.3, 6.1, 6.3 e 6.7
I.17. Informação sobre a intervenção da assembleia-geral no que respeita à proposta relativa a planos de atribuição de acções, e/ou de opções de aquisição de acções, ou com base nas variações de preços das acções, a membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do art. 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, bem como sobre os elementos dispensados à assembleia-geral com vista a uma avaliação correcta desses planos.	6.1 e 6.3.2
I.18. Informação sobre a intervenção da assembleia-geral na aprovação das principais características do sistema de benefícios de reforma de que beneficiem os membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do art. 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários.	6.1

I.19. Existência de norma estatutária que preveja o dever de sujeitar, pelo menos de cinco em cinco anos, a deliberação da assembleia-geral, a manutenção ou eliminação da norma estatutária que preveja a limitação do número de votos susceptíveis de detenção ou de exercício por um único accionista de forma individual ou em concertação com outros accionistas.	N/A
I.20. Indicação das medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança de composição do órgão de administração.	9.6
I.21. Acordos significativos de que a sociedade seja parte e que entrem em vigor, sejam alterados ou cessem em caso de mudança de controlo da sociedade, bem como os efeitos respectivos, salvo se, pela sua natureza, a divulgação dos mesmos for seriamente prejudicial para a sociedade, excepto se a sociedade for especificamente obrigada a divulgar essas informações por força de outros imperativos legais.	9.7
I.22. Acordos entre a sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes, na aceção do n.º 3 do art.º 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, que prevejam indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da sociedade.	6.3.6
<b>Capítulo II Órgãos de Administração e Fiscalização</b>	
<b>Secção I – Temas Gerais</b>	
II.1. Identificação e composição dos órgãos da sociedade.	1, 2,4 e 5.1
II.2. Identificação e composição das comissões especializadas constituídas com competências em matéria de administração ou fiscalização da sociedade.	2.2 e 2.3
II.3. Organogramas ou mapas funcionais relativos à repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da sociedade, incluindo informação sobre o âmbito das delegações de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da sociedade, ou à distribuição de pelouros entre os titulares dos órgãos de administração ou de fiscalização, e lista de matérias indelegáveis e das competências efectivamente delegadas.	2, 3 e 4
II.4. Referência ao facto de os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo Conselho Geral e de Supervisão, a Comissão para as matérias financeiras, a Comissão de Auditoria e o Conselho Fiscal incluírem a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida referindo eventuais constrangimentos detectados, e serem objecto de divulgação no sítio da Internet da sociedade, conjuntamente com os documentos de prestação de contas.	4.1.5
II.5. Descrição dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco implementados na sociedade, designadamente, quanto ao processo de divulgação de informação financeira, ao modo de funcionamento deste sistema e à sua eficácia.	7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5 e 7.7
II.6. Responsabilidade do órgão de administração e do órgão de fiscalização na criação e no funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos da sociedade, bem como na avaliação do seu funcionamento e ajustamento às necessidades da sociedade.	4.1.1 e 7.3
II.7. Indicação sobre a existência de regulamentos de funcionamento dos órgãos da sociedade, ou outras regras relativas a incompatibilidades definidas internamente e a número máximo de cargos acumuláveis, e o local onde os mesmos podem ser consultados.	2.1.6 e 4.1.5
<b>Secção II – Conselho de Administração</b>	
II.8. Caso o presidente do órgão de administração exerça funções executivas, indicação dos mecanismos de coordenação dos trabalhos dos membros não executivos que assegurem o carácter independente e informado das suas decisões.	N/A
II.9. Identificação dos principais xx económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da actividade.	7.6
II.10. Poderes do órgão de administração, nomeadamente no que respeita a deliberações de aumento de capital.	2.1.4
II.11. Informação sobre a política de rotação dos pelouros no Conselho de Administração, designadamente do responsável pelo pelouro financeiro, bem como sobre as regras aplicáveis à designação e à substituição dos membros do órgão de administração e de fiscalização.	2.1.3
II.12. Número de reuniões dos órgãos de administração e fiscalização, bem como referência à realização das actas dessas reuniões.	2.1.5, 2.2.3 e 4.1.4
II.13. Indicação sobre o número de reuniões da Comissão Executiva ou do Conselho de Administração Executivo, bem como referência à realização de actas dessas reuniões e seu envio, acompanhadas das convocatórias, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal ou da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e aos Presidente da Comissão para as matérias financeiras.	2.1.5, 2.2.1 e 2.2.3

II.14. Distinção dos membros executivos dos não executivos e, de entre estes, discriminação dos membros que cumpriram, se lhes fosse aplicável as regras de incompatibilidade previstas no n.º 1 do art.º 414.º-A do Código das Sociedades Comerciais, com excepção da prevista na alínea b), e os critérios de independência previstos no n.º 5 do art.º 414.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais.	0.4 e 2.1.2
II.15. Indicação das regras legais, regulamentares e outros critérios que tenham estado na base da avaliação da independência dos seus membros feita pelo órgão de administração.	0.4
II.16. Indicação das regras do processo de selecção de candidatos a administradores não executivos e forma como asseguram a não interferência nesse processo dos administradores executivos..	2.3.2
II.17. Referência ao facto de o relatório anual de gestão da sociedade incluir uma descrição sobre a actividade desenvolvida pelos administradores não executivos e eventuais constrangimentos detectados.	2.1.1
II.18. Qualificações profissionais dos membros do conselho de administração, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato.	Anexo I e 2.1.2
II.19. Funções que os membros do órgão de administração exercem em outras sociedades, discriminando-se as exercidas em outras sociedades do mesmo grupo.	Anexo I
<b>Secção III – Conselho Geral e de Supervisão, Comissão para as Matérias Financeiras , Comissão de Auditoria e Conselho Fiscal</b>	
Conforme aplicável:	
II.21. Identificação dos membros do conselho fiscal, declarando-se que cumprem as regras de incompatibilidade previstas no n.º 1 do art.º 414.º-A e se cumprem os critérios de independência previsto no n.º 5 do art.º 414.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais. Para o efeito, o conselho fiscal procede à respectiva auto-avaliação.	4.1.2
II.22. Qualificações profissionais dos membros do conselho fiscal, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato.	Anexo I e 4.1.2
II.23. Funções que os membros do conselho fiscal exercem em outras sociedades, discriminando-se as exercidas em outras sociedades do mesmo grupo.	Anexo I
II.24. Referência ao facto de o conselho fiscal avaliar anualmente o auditor externo e à possibilidade de proposta à assembleia-geral de destituição do auditor com justa causa.	4.1.1
Ou,	
II.25. Identificação dos membros do conselho geral e de supervisão e de outras comissões constituídas no seu seio para efeitos de avaliação de desempenho individual e global dos administradores executivos, reflexão sobre o sistema de governo adoptado pela sociedade e identificação de potenciais candidatos com perfil para o cargo de administrador.	N/A
II.26. Declaração de que os membros cumprem as regras de incompatibilidade previstas no n.º 1 do art.º 414.º-A, incluindo a alínea f), e o critério de independência previsto no n.º 5 do art.º 414.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais. Para o efeito, o conselho geral e de supervisão procede à respectiva auto-avaliação.	N/A
II.27. Qualificações profissionais dos membros do conselho geral e de supervisão e de outras comissões constituídas no seu seio, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato.	N/A
II.28. Funções que os membros do conselho geral e de supervisão e de outras comissões constituídas no seu seio exercem em outras sociedades, discriminando-se as exercidas em outras sociedades do mesmo grupo.	N/A
II.29. Descrição da política de remuneração, incluindo, designadamente, a dos dirigentes na acepção do n.º 3 do art. 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, e a de outros trabalhadores cuja actividade profissional possa ter um impacto relevante no perfil de risco da empresa e cuja remuneração contenha uma componente variável importante.	6
<b>Secção IV – Remuneração</b>	
II.30. Descrição da política de remunerações dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere ao art.º 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho.	6
II.31. Indicação do montante anual da remuneração auferida individualmente pelos membros dos órgãos de administração e fiscalização da sociedade, incluindo remuneração fixa e variável e, relativamente a esta, menção às diferentes componentes que lhe deram origem, parcela que se encontra diferida e parcela que já foi paga.	6.3.5, 6.4, 6.5 e 6.6
II.32. Informação sobre o modo como a remuneração é estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses dos membros do órgão de administração com os interesses de longo prazo da sociedade bem como sobre o modo como é baseada na avaliação do desempenho e desincentiva a assunção excessiva de riscos.	6.3.1, 6.3.2, 6.3.3 e 6.3.4
II.33. Relativamente à remuneração dos administradores executivos: a) Referência ao facto de a remuneração dos administradores executivos integrar uma componente variável e informação sobre o modo como esta componente depende da avaliação de desempenho; b) Indicação dos órgãos da sociedades competentes para realizar a avaliação de desempenho dos administradores executivos; c) Indicação dos critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos administradores executivos; d) Explicitação da importância relativa das componentes variáveis e fixas da remuneração dos administradores, assim como indicação acerca dos limites máximos para cada componente;	6.3

<p>e) Indicação sobre o diferimento do pagamento da componente variável da remuneração, com menção do período de diferimento.</p> <p>f) Explicação sobre o modo como o pagamento da remuneração variável está sujeito à continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo do período de diferimento;</p> <p>g) Informação suficiente sobre os critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em acções bem como sobre a manutenção, pelos administradores executivos, das acções da sociedade a que tenham acedido, sobre eventual celebração de contrato relativos a essas acções, designadamente contratos de cobertura (hedging) ou de transferência de risco, respectivo limite, e sua relação face ao valor da remuneração total anual;</p> <p>h) Informação suficiente sobre os critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções e indicação do período de diferimento e do preço de exercício;</p> <p>i) Identificação dos principais parâmetros e fundamentos de qualquer sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários;</p> <p>j) Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios e os motivos por que tais prémios e ou participação nos lucros foram concedidos;</p> <p>l) Indemnizações pagas ou devidas a ex-administradores executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício;</p> <p>m) Referência à limitação contratual prevista para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração.</p> <p>n) Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo;</p> <p>o) Descrição das principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores, indicando se foram, ou não, sujeitas a apreciação pela assembleia-geral;</p> <p>p) Estimativa do valor dos benefícios não pecuniários relevantes considerados como remuneração não abrangidos nas situações anteriores.</p> <p>q) Existência de mecanismos que impeçam os administradores executivos de celebrar contratos que ponham em causa a razão de ser da remuneração variável.</p>	
<p>II.34. Referência ao facto de a remuneração dos administradores não executivos do órgão de administração não integrar componentes variáveis.</p>	6.3.4
<p>II.35. Informação sobre a política de comunicação de irregularidades adoptada na sociedade (meios de comunicação, pessoas com legitimidade para receber as comunicações, tratamento a dar às mesmas e indicação das pessoas e órgãos com acesso à informação e respectiva intervenção no procedimento).</p>	8
<p><b>Secção V – Comissões Especializadas</b></p>	
<p>II.36. Identificação dos membros das comissões constituídas para efeitos de avaliação de desempenho individual e global dos administradores executivos, reflexão sobre o sistema de governo adoptado pela sociedade e identificação de potenciais candidatos com perfil para o cargo de administrador.</p>	2.3.1 e 2.3.2
<p>II.37. Número de reuniões das comissões constituídas com competência em matéria de administração e fiscalização durante o exercício em causa, bem como referência à realização das actas dessas reuniões.</p>	2.2.3, 2.3.1 e 2.3.2
<p>II.38. Referência ao facto de um membro da comissão de remunerações possuir conhecimentos e experiência em matéria de política de remuneração.</p>	5.1.3
<p>II.39. Referência à independência das pessoas singulares ou colectivas contratadas para a comissão de remunerações por contrato de trabalho ou de prestação de serviço relativamente ao conselho de administração bem como, quando aplicável, ao facto de essas pessoas terem relação actual com consultora da empresa.</p>	5.1.3
<p><b>Capítulo III Informação e Auditoria</b></p>	
<p>III.1. Estrutura de capital, incluindo indicação das acções não admitidas à negociação, diferentes categorias de acções, direitos e deveres inerentes às mesmas e percentagem de capital que cada categoria representa.</p>	9.1
<p>III.2. Participações qualificadas no capital social do emitente, calculadas nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários.</p>	9.2
<p>III.3. Identificação de accionistas titulares de direitos especiais e descrição desses direitos.</p>	9.3
<p>III.4. Eventuais restrições à transmissibilidade das acções, tais como cláusulas de consentimento para a alienação, ou limitações à titularidade de acções.</p>	9.4
<p>III.5. Acordos parassociais que sejam do conhecimento da sociedade e possam conduzir a restrições em matéria de transmissão de valores mobiliários ou de direitos de voto.</p>	9.5
<p>III.6. Regras aplicáveis à alteração dos estatutos da sociedade;</p>	9.8
<p>III.7. Mecanismos de controlo previstos num eventual sistema de participação dos trabalhadores no capital na medida em que os direitos de voto não sejam exercidos directamente por estes.</p>	9.9
<p>III.8. Descrição da evolução da cotação das acções do emitente, tendo em conta, designadamente:</p> <p>a) A emissão de acções ou de outros valores mobiliários que dêem direito à subscrição ou aquisição de acções;</p> <p>b) O anúncio de resultados;</p> <p>c) O pagamento de dividendos efectuado por categoria de acções com indicação do valor líquido por acção.</p>	9.10
<p>III.9. Descrição da política de distribuição de dividendos adoptada pela sociedade, identificando, designadamente, o valor do dividendo por acção distribuído nos três últimos exercícios.</p>	9.11

<p>III.10. Descrição das principais características dos planos de atribuição de acções e dos planos de atribuição de opções de aquisição de acções adoptados ou vigentes no exercício em causa, designadamente justificação para a adopção do plano, categoria e número de destinatários do plano, condições de atribuição, cláusulas de inalienabilidade de acções, critérios relativos ao preço das acções e o preço de exercício das opções, período durante o qual as opções podem ser exercidas, características das acções a atribuir, existência de incentivos para a aquisição de acções e ou o exercício de opções e competência do órgão de administração para a execução e ou modificação do plano.</p> <p>Indicação:</p> <p>a) Do número de acções necessárias para fazer face ao exercício de opções atribuídas e do número de acções necessárias para fazer face ao exercício de opções exercitáveis, por referência ao princípio e ao fim do ano;</p> <p>b) Do número de opções atribuídas, exercitáveis e extintas durante o ano;</p> <p>c) Da apreciação em Assembleia Geral das características dos planos adoptados ou vigentes no exercício em causa.</p>	6.3.2 e 6.3.5
<p>III.11. Descrição dos elementos principais dos negócios e operações realizados entre, de um lado, a sociedade e, de outro, os membros dos seus órgãos de administração e fiscalização ou sociedades que se encontrem em relação de domínio ou de grupo, desde que sejam significativos em termos económicos para qualquer das partes envolvidas, excepto no que respeita aos negócios ou operações que, cumulativamente, sejam realizados em condições normais de mercado para operações similares e façam parte da actividade corrente da sociedade.</p>	9.12
<p>III.12. Descrição dos elementos fundamentais dos negócios e operações realizados entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, fora das condições normais de mercado.</p>	9.12
<p>III.13. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos da avaliação prévia dos negócios a realizar entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários.</p>	4.1.1 e 9.12
<p>III.14. Descrição dos elementos estatísticos (número, valor médio e valor máximo) relativos aos negócios sujeitos à intervenção prévia do órgão de fiscalização.</p>	9.12
<p>III.15. Indicação da disponibilização, no sítio da Internet da sociedade, dos relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, pela comissão para as matérias financeiras, pela comissão de auditoria e pelo conselho fiscal, incluindo indicação de eventuais constrangimentos deparados, em conjunto com os documentos de prestação de contas.</p>	4.1.5
<p>III.16. Referência à existência de um Gabinete de Apoio ao Investidor ou a outro serviço similar, com alusão a:</p> <p>a) Funções do Gabinete;</p> <p>b) Tipo de informação disponibilizada pelo Gabinete;</p> <p>c) Vias de acesso ao Gabinete;</p> <p>d) Sítio da sociedade na Internet;</p> <p>e) Identificação do representante para as relações com o mercado.</p>	9.13
<p>III.17. Indicação do montante da remuneração anual paga ao auditor e a outras pessoas singulares ou colectivas pertencentes à mesma rede suportada pela sociedade e ou por pessoas colectivas em relação de domínio ou de grupo e, bem assim, discriminação da percentagem respeitante aos seguintes serviços:</p> <p>a) Serviços de revisão legal de contas;</p> <p>b) Outros serviços de garantia de fiabilidade;</p> <p>c) Serviços de consultoria fiscal;</p> <p>d) Outros serviços que não de revisão legal de contas.</p> <p>Se o auditor prestar algum dos serviços descritos nas alíneas c) e d), deve ser feita uma descrição dos meios de salvaguarda da independência do auditor.</p> <p>Para efeitos desta informação, o conceito de rede é o decorrente da Recomendação da Comissão Europeia n.º C (2002) 1873, de 16 de Maio.</p>	6.5
<p>III.18. Referência ao período de rotatividade do auditor externo.</p>	4.2.3