



**SONAE SGPS
GOVERNO DAS SOCIEDADES 2007**

Índice

RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE	3
1. Declaração de cumprimento	4
1.1. Recomendações de 2005 da CMVM sobre Governo das Sociedades.....	4
1.2. Novas recomendações da CMVM sobre Governo das Sociedades.....	6
2. Divulgação de Informação	8
2.1. Áreas sob a supervisão dos membros da Comissão Executiva	8
2.2. Organização do Centro Corporativo.....	8
2.3. Comissões internas	10
2.4. Controlo de Riscos	11
2.5. Evolução da cotação das acções.....	15
2.6. Política de distribuição de dividendos	15
2.7. Política de remuneração do Grupo	15
2.8. Planos de atribuição de acções	16
2.9. Transacções relevantes com partes relacionadas.....	17
2.10. Gabinete de apoio ao Investidor	17
2.11. Comissão de Remunerações.....	18
2.12. Remuneração do Auditor Externo.....	18
3. Representação dos accionistas e direito de voto	19
3.1. Regras estatutárias para o exercício do direito de voto.....	19
3.2. Data limite para depósito ou bloqueio de títulos	20
3.3. Prazo final para a admissão de votos por correspondência	20
3.4. Número de acções correspondentes a um voto	20
4. Regras Societárias.....	20
4.1. Código de Conduta e Regulamentos Internos	20
4.2. Procedimentos internos para o controlo de riscos na actividade da empresa	21
4.3. Limites aos direitos de voto.....	21
5. Órgãos Sociais.....	22
5.1. Composição e caracterização	22
5.2. Política de remuneração do Conselho de Administração	28
5.3. Remuneração e outra compensação do Conselho de Administração.....	29
5.4. Remuneração do Conselho Fiscal	31
5.5. Remuneração dos Membros da Mesa da Assembleia Geral de Accionistas	31
5.6. Política de Comunicação de Irregularidades	31
5.7. Qualificações, experiência e responsabilidades do Conselho de Administração	31

RELATÓRIO SOBRE O
GOVERNO DA
SOCIEDADE

Este documento fornece uma breve descrição das práticas da Sonae SGPS, SA sobre o governo da sociedade (“Corporate Governance”) e foi elaborado para cumprimento do disposto no Regulamento n.º 7/2001 de 20 de Dezembro de 2001 da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), com as alterações introduzidas pelos Regulamentos n.º 11/2003 de 19 de Novembro de 2003, n.º 10/2005 de 3 de Novembro de 2005 e n.º 3/2006 de 5 de Maio de 2006.

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

1. Declaração de cumprimento

1.1. Recomendações de 2005 da CMVM sobre Governo das Sociedades

Em 31 de Dezembro de 2007, a Sonae cumpria com todas as recomendações da CMVM sobre Governo das Sociedades aplicáveis em 2007, com excepção de:

- (i) Recomendação II.2, no que diz respeito às restrições ao voto por correspondência, uma vez que os estatutos da Sonae apenas permitem aos Accionistas o voto por correspondência em relação a alterações aos Estatutos e à eleição dos Órgãos Sociais. A Sonae acredita que as disposições legais sobre o voto por correspondência podem contrariar a expressão da vontade própria do Accionista e, em alguns casos, podem prejudicar os interesses societários quando deliberações exigem votação urgente.
- (ii) Recomendação IV.8, no que diz respeito à remuneração individual do Conselho de Administração, uma vez que a Sonae apenas divulga a remuneração do Presidente do Conselho de Administração numa base individual, bem como a remuneração total dos Administradores Executivos e dos Administradores Não-Executivos. A Sonae concorda que a remuneração do seu Conselho de Administração deveria ser divulgada de uma forma transparente, permitindo compreender de forma clara os valores envolvidos e a sua distribuição. Contudo, a Sonae considera que a divulgação da remuneração individual do Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva, em conjunto com a média separada dos restantes Directores Não-Executivos e Executivos é suficiente para avaliar cada um dos restantes quatro componentes essenciais da remuneração do seu Conselho. A divulgação dos valores individuais de cada um dos membros do Conselho de Administração não é prática generalizada em Portugal (menos de 7% das empresas cotadas em bolsa em Portugal o cumpriram em 2006), acreditando a Sonae tratar-se de um benefício marginal suplementar para os accionistas e para a comunidade financeira. A divulgação da Sonae cumpre com as recomendações publicadas pelo Instituto Português de Corporate Governance no seu livro branco.
- (iii) Recomendação IV.9, no que diz respeito à independência dos membros da Comissão de Vencimentos, visto que o Presidente do Conselho de Administração da Sonae, Belmiro de Azevedo, foi eleito pelos accionistas da Sonae como membro desta Comissão. O Belmiro de Azevedo integra a Comissão em representação do maior accionista da Sonae, a Efanor, SGPS, SA, sendo membro da Comissão de Vencimentos exclusivamente nessa qualidade e não na de Presidente do Conselho de Administração. Além do mais, e para garantir a independência nas funções, ele não participa em nenhuma discussão ou deliberação onde se verifique um conflito de interesses.

Recomendações de 2005 da CMVM sobre Governo das Sociedades

Recomendações CMVM	Cumprimento
I - Divulgação da Informação	
1. A sociedade deve 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 criar um gabinete de apoio ao investidor.	Sim
II - Exercício do Direito de Voto e Representação de Accionistas	
2. Não deve ser restringido o exercício activo do direito de voto, quer directamente, nomeadamente por correspondência, quer por representação. Considera-se, para este efeito, como restrição do exercício activo do direito de voto: a) a imposição de uma antecedência do depósito ou bloqueio das acções para a participação em assembleia geral superior a 5 dias úteis; b) qualquer restrição estatutária do voto por correspondência; c) a imposição de um prazo de antecedência superior a 5 dias úteis para a recepção da declaração de voto emitida por correspondência; d) a não existência de boletins de voto à disposição dos accionistas para o exercício do voto por correspondência.	Não
III - Regras Societárias	
3. A sociedade deve criar um sistema interno de controlo, para a detecção eficaz de riscos ligados à actividade da empresa, em salvaguarda do seu património e em benefício da transparência do seu governo societário.	Sim
4. As medidas que sejam adoptadas para impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição devem respeitar os interesses da sociedade e dos seus accionistas. Consideram-se nomeadamente contrárias a estes interesses as cláusulas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão 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.	Sim
IV - Órgão de Administração	
5. O órgão de administração deve ser composto por uma pluralidade de membros que exerçam uma orientação efectiva em relação à gestão da sociedade e aos seus responsáveis.	Sim
5a. O órgão de administração deve incluir um número suficiente de Administradores Não-Executivos cujo papel é o de acompanhar e avaliar continuamente a gestão da sociedade por parte dos membros executivos. Titulares de outros órgãos sociais podem desempenhar um papel complementar ou, no limite, sucedâneo, se as respectivas competências de fiscalização forem equivalentes e exercidas de facto.	Sim
6. De entre os membros Não-Executivos do órgão de administração deve incluir-se um número suficiente de Membros Independentes. Quando apenas exista um Administrador Não-Executivo este deve ser igualmente independente. Titulares independentes de outros órgãos sociais podem desempenhar um papel complementar ou, no limite, sucedâneo, se as respectivas competências de fiscalização forem equivalentes e exercidas de facto.	Sim
7. O órgão de administração deve criar Comissões de Controlo Internas com atribuição de competências na avaliação da estrutura e governo societários.	Sim
8. A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada por forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses da sociedade e deve ser objecto de divulgação anual em termos individuais.	Não
8a. Deve ser submetida à apreciação pela Assembleia Geral Anual de accionistas uma declaração sobre política de remunerações dos órgãos sociais.	Sim
9. Os membros da Comissão de Remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros do órgão de administração.	Não
10. 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 do órgão de administração e/ou trabalhadores. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correcta do plano. A proposta deve ser acompanhada do regulamento do plano ou, caso o mesmo ainda não tenha sido elaborado, das condições gerais a que o mesmo deverá obedecer.	Sim
10a. A sociedade deve adoptar uma política de comunicação de irregularidades alegadamente ocorridas no seio da sociedade, com os seguintes elementos: indicação dos meios através dos quais as comunicações de práticas irregulares podem ser feitas internamente, incluindo as pessoas com legitimidade para receber comunicações, indicação do tratamento a ser dado às comunicações, incluindo tratamento confidencial, caso assim seja pretendido pelo declarante. As linhas gerais desta política devem ser divulgadas no relatório do governo das sociedades.	Sim

1.2. Novas recomendações da CMVM sobre Governo das Sociedades.

Em Setembro de 2007, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários emitiu novas recomendações sobre Governo das Sociedades, as quais deverão ser adoptadas nos relatórios sobre Governo das Sociedades de 2008 (com aplicação a partir de 01 de Janeiro de 2008).

Recomendações de 2007 da CMVM sobre Governo das Sociedades

NOVAS RECOMENDAÇÕES DA CMVM	SONAE - CUMPRIMENTO DAS RECOM. A 31.12.2007
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.	Sim
I.1.2 A remuneração do presidente da mesa da assembleia geral deve ser divulgada no relatório anual sobre o governo da sociedade.	Sim
I.2 PARTICIPAÇÃO NA ASSEMBLEIA	
I.2.1 A antecedência do depósito ou bloqueio das acções para a participação em assembleia geral imposta pelos estatutos não deve ser superior a 5 dias úteis.	Sim
I.2.2 Em caso de suspensão da reunião da assembleia geral, a sociedade não deve obrigar ao bloqueio durante todo o período até que a sessão seja retomada, devendo bastar-se com a antecedência ordinária exigida na primeira sessão.	Sim
I.3 VOTO E EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO	
I.3.1 As sociedades não devem prever qualquer restrição estatutária do voto por correspondência.	Não (ver explicações infra relativas à actual recomendação II-2)
I.3.2 O prazo estatutário de antecedência para a recepção da declaração de voto emitida por correspondência não deve ser superior a 3 dias úteis.	Sim
I.3.3 As sociedades devem prever, nos seus estatutos, que corresponda um voto a cada acção.	Sim
I.4 QUÓRUM E DELIBERAÇÕES	
I.4.1 As sociedades não devem fixar um quórum constitutivo ou deliberativo superior ao previsto por lei.	Não (A Sonae actualmente não cumpre, mas está a analisar as vantagens e desvantagens de reduzir o quórum. A empresa não concorda que um quórum mínimo seja aconselhável)
I.5 1.5. ACTAS E INFORMAÇÃO SOBRE DELIBERAÇÕES ADOPTADAS	
I.5.1 As actas das reuniões da assembleia geral devem ser disponibilizadas aos accionistas no sítio Internet da sociedade no prazo de 5 dias, ainda que não constituam informação privilegiada, nos termos legais, e deve ser mantido neste sítio um acervo histórico das listas de presença, das ordens de trabalhos e das deliberações tomadas relativas às reuniões realizadas, pelo menos, nos 3 anos antecedentes.	Não (A Sonae actualmente não cumpre, mas está a analisar as vantagens e desvantagens da sua implementação)
I.6 1.6. 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.	Sim
I.6.2 Os estatutos das sociedades que, respeitando o princípio da alínea anterior, prevejam a limitação do número de votos que podem ser emitidos ou exercidos por um único accionista, de forma individual ou em concertação com outros accionistas, devem prever igualmente que seja consignado que, pelo menos de cinco em cinco anos será sujeita a deliberação pela Assembleia Geral a manutenção ou não dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal - e que nessa deliberação se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.	Sim
I.6.3.1.6.3. Não devem ser adoptadas medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração, prejudicando dessa forma a livre transmissibilidade das acções e a livre apreciação pelos accionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.	Sim
II. ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO	
II.1. TEMAS GERAIS	
II.1.1. ESTRUTURA E COMPETÊNCIA	
II.1.1.1 O órgão de administração deve avaliar no seu relatório de governo o modelo adoptado, identificando eventuais constrangimentos ao seu funcionamento e propondo medidas de actuação que, no seu juízo, sejam idóneas para os superar.	Sim
II.1.1.2 As sociedades devem criar sistemas internos de controlo, para a detecção eficaz de riscos ligados à actividade da empresa, em salvaguarda do seu património e em benefício da transparência do seu governo societário.	Sim
II.1.1.3 Os órgãos de administração e fiscalização devem ter regulamentos de funcionamento os quais devem ser divulgados no sítio na Internet da sociedade.	Sim
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.	Sim
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.	Sim
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.	Sim
II.1.4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES	
II.1.4.1 A sociedade deve adoptar uma política de comunicação de irregularidades alegadamente ocorridas 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.	Sim
II.1.4.2 As linhas gerais desta política devem ser divulgadas no relatório sobre o governo das sociedades.	Sim
II.1.5 REMUNERAÇÃO	
II.1.5.1 A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses da sociedade. Neste contexto: i) a remuneração dos administradores que exerçam funções executivas deve integrar uma componente baseada no desempenho, devendo tomar por isso em consideração a avaliação de desempenho realizada periodicamente pelo órgão ou comissão competentes; ii) a componente variável deve ser consistente com a maximização do desempenho de longo prazo da empresa e dependente da sustentabilidade das variáveis de desempenho adoptadas; iii) quando tal não resulte directamente de imposição legal, a remuneração dos membros não executivos do órgão de administração deve ser exclusivamente constituída por uma quantia fixa.	Sim
II.1.5.2 A comissão de remunerações e o órgão de administração devem submeter à apreciação pela assembleia geral anual de accionistas de uma declaração sobre a política de remunerações, respectivamente, dos órgãos de administração e fiscalização e dos demais dirigentes na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários. Neste contexto, devem, nomeadamente, ser explicitados aos accionistas os critérios e os principais parâmetros propostos para a avaliação do desempenho para determinação da componente variável, quer se trate de prémios em acções, opções de aquisição de acções, bónus anuais ou de outras componentes.	Sim

Recomendações de 2007 da CMVM sobre Governo das Sociedades

NOVAS RECOMENDAÇÕES DA CMVM	SONAE - CUMPRIMENTO DAS RECOM. A 31.12.2007
II.1.5.3 Pelo menos um representante da comissão de remunerações deve estar presente nas assembleias gerais anuais de accionistas.	Sim
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 artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correcta do plano. A proposta deve ser acompanhada do regulamento do plano ou, caso o mesmo ainda não tenha sido elaborado, das condições gerais a que o mesmo deverá obedecer. Da mesma forma devem ser aprovadas em assembleia geral as principais características do sistema de benefícios de reforma de que beneficiem os membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários	Sim
II.1.5.5 A remuneração dos membros dos órgãos de administração e fiscalização deve ser objecto de divulgação anual em termos individuais, distinguindo-se, sempre que for caso disso, as diferentes componentes recebidas em termos de remuneração fixa e de remuneração variável, bem como a remuneração recebida em outras empresas do grupo ou em empresas controladas por accionistas titulares de participações qualificadas.	Não (ver explicações infra relativas à actual recomendação IV-8)
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.	Sim
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	Sim
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.	Sim
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.	Sim
II.2.5 O órgão de administração deve promover uma rotação do membro com o pelouro financeiro, pelo menos no fim de cada dois mandatos.	N/A
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.	Sim
II.3.2 O presidente da comissão executiva deve remeter, respectivamente, ao presidente do conselho de administração e, conforme aplicável, ao presidente da comissão fiscal ou da comissão de auditoria, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.	Yes
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.	Sim
II.4. CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO, COMISSÃO PARA AS MATÉRIAS FINANCEIRAS, COMISSÃO DE AUDITORIA E CONSELHO FISCAL	
II.4.1 O conselho geral e de supervisão, além do cumprimento das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve desempenhar um papel de aconselhamento, acompanhamento e avaliação contínua da gestão da sociedade por parte do conselho de administração executivo. Entre as matérias sobre as quais o conselho geral e de supervisão deve pronunciar-se incluem-se: i) o definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) a estrutura empresarial do grupo; e iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.	N/A
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.	Sim
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.	Sim
II.4.4 A comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem representar a sociedade, para todos os efeitos, junto do auditor externo, competindo-lhe, designadamente, propor o prestador destes serviços, a respectiva remuneração, zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços, bem assim como ser o interlocutor da empresa e o primeiro destinatário dos respectivos relatórios.	Sim
II.4.5 A comissão para as matérias financeiras, comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem anualmente avaliar o auditor externo e propor à assembleia geral a sua destituição sempre que se verifique justa causa para o efeito.	Sim
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.	Sim
II.5.2 Os membros da comissão de remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros do órgão de administração.	Não (ver explicações infra relativas à actual recomendação IV-9)
II.5.3 Todas as comissões devem elaborar actas das reuniões que realizem.	Sim
III. 3. INFORMAÇÃO E AUDITORIA	
III.1 DEVERES GERAIS DE INFORMAÇÃO	
III.1.2 As sociedades devem assegurar a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas e prevenindo as assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores. Para tal deve a sociedade manter um gabinete de apoio ao investidor.	Sim
III.1.3 Determinada informação deve estar disponível no sítio da Internet da sociedade e deve ser divulgada em inglês.	Sim

2. Divulgação de Informação

2.1. Áreas sob a supervisão dos membros da Comissão Executiva

A Comissão Executiva é nomeada de entre os membros do Conselho de Administração e, sob delegação de poderes do Conselho de Administração, gere as operações correntes e decide sobre os assuntos que digam respeito à direcção. A Comissão Executiva é actualmente composta por 4 administradores que associam à capacidade de gestão o conhecimento dos assuntos operacionais de cada uma das *sub-holdings* da Sonae, sendo todos eles dotados de sólida experiência e competências adquiridas dentro do grupo Sonae ao abrigo das suas funções anteriores. A equipa reúne uma vez por mês e, sempre que o Presidente da Comissão Executiva ou a maioria dos seus membros convoca uma reunião.

Equipa de gestão e respectivos pelouros

CEO	Centros comerciais	Retalho	Telecomunicações
Paulo Azevedo	Álvaro Portela	Nuno Jordão	Ângelo Paupério
CEO Sonae SGPS	CEO Sonae Sierra	CEO Sonae Distribuição	CEO Sonacom

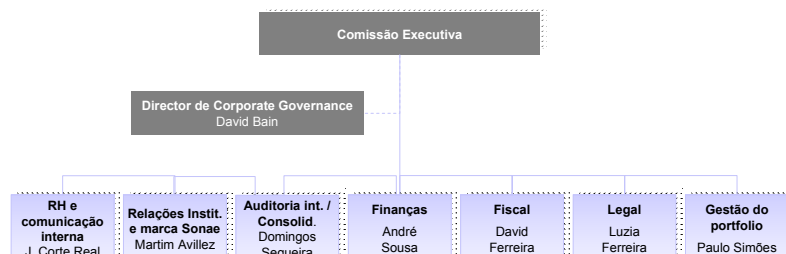
A Sonae possui igualmente várias direcções funcionais, responsáveis pelo apoio e aconselhamento à Comissão Executiva, ao Conselho de Administração e a todas as empresas do Grupo, tal como é mencionado de seguida no ponto 2.2 sobre o Governo da Sociedade.

2.2. Organização do Centro Corporativo

A actual estrutura organizacional do centro corporativo da Sonae foi planeada para adaptar o seu funcionamento e competências de modo a complementar adequadamente os seus diversos negócios e, assim, criar valor. Adicionalmente, tem também como objectivo potenciar a eficiência do Grupo através da partilha de competências relevantes, know how, recursos e funções entre as *sub-holdings*.

A sua proposta de valor apoia-se nas seguintes actividades: (i) colaboração com as *sub-holdings* na definição da sua estratégia e respectivos objectivos; (ii) alocação de capital entre negócios e novas oportunidades de negócio; (iii) potenciação da dimensão global e do conjunto de competências do Grupo; (iv) gestão de recursos humanos de topo; (v) gestão dos valores e da marca institucional Sonae (vi) gestão proactiva de relações institucionais, influenciando a envolvente negocial do Grupo. A holding é igualmente responsável pela prestação de serviços às suas diversas *sub-holdings*, as quais se encontram centralizadas por razões de eficiência e eficácia, nomeadamente Fiscal e Finanças. Existem ainda outras tarefas afectas directamente à holding, entre as quais o cumprimento de obrigações legais, financeiras e fiscais, e o cumprimento das exigências do mercado de capitais, bem como o processo de decisão enquanto accionista nas *sub-holdings* do Grupo Sonae e em várias empresas instrumentais.

Centro corporativo – Organização e funções



Director de *Corporate Governance*

Uma descrição das funções e atribuições do Director de *Corporate Governance* pode ser encontrada no capítulo 5.1 do relatório sobre o Governo da Sociedade.

Director de Recursos humanos e de comunicação interna

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) Promoção interna dos valores e cultura do Grupo;
- (iii) Apoio à função de Comunicação Externa na gestão da imagem do grupo como empregador importante;
- (iv) Apoio ao departamento de Relações Institucionais e Legais na gestão da legislação laboral e dos assuntos respeitantes às boas práticas em recursos humanos;
- (v) Gestão da direcção de recursos humanos do centro corporativo.

Director de Relações Institucionais e Marca Sonae

Principais responsabilidades:

- (i) Definição e implementação da estratégia de marketing corporativo;
- (ii) Gestão da imagem institucional da Sonae e da sua Comissão Executiva; gestão proactiva da relação com os Media;
- (iii) Gestão da imagem e reputação da Sonae em coordenação directa com a área de Gestão de Risco;
- (iv) Apoio proactivo à gestão da relação da Sonae com o Governo, entidades públicas, ONG's e líderes de opinião;
- (v) Representação da Sonae em Associações, Fóruns e eventos (nacionais e internacionais) e gestão dos pedidos de informação daquelas instituições;
- (vi) Coordenação de mensagens e linhas de comunicação com a direcção de Comunicação Exterior, e com os departamentos de Relações Públicas, em todos os contactos com os Media.

Director de Auditoria Interna, Gestão de Risco, Consolidação de Contas e Serviços Administrativos

Principais responsabilidades:

- (i) Direcção do processo de gestão de risco do portfolio de negócios e das actividades do centro corporativo;
- (ii) Direcção das auditorias internas do centro corporativo;
- (iii) Apoio operacional à Comissão de Auditoria e ao Grupo Consultivo de Gestão de Risco;
- (iv) Gestão da relação com os auditores externos;
- (v) Direcção da elaboração das contas consolidadas e individuais da Sonae;
- (vi) Supervisão dos processos de controlo administrativo do centro corporativo e da prestação dos serviços administrativos subcontratados à Sonae Distribuição.

Director Financeiro

Principais responsabilidades:

- (i) Condução de todas as operações de financiamento do Grupo Sonae (com excepção da Sonae Sierra) em coordenação com os CFO's das unidades de negócio; apoio às *sub-holdings* na execução de transacções negociais;
- (ii) Apoio à área de planeamento corporativo na determinação do capital empregue em cada área de negócio; apoio à área de *Corporate Development* e de Fusões e Aquisições;
- (iii) Gestão de tesouraria da Sonae;
- (iv) Gestão do risco financeiro do Grupo Sonae.

Director do Departamento Fiscal

Principais responsabilidades:

- (i) Desenvolvimento das competências fiscais das *sub-holdings*; partilha de competências entre as *sub-holdings*;
- (ii) Colaboração na definição da estratégia e dos objectivos: Apoio à internacionalização das *sub-holdings*;

- (iii) Apoio à actividade de Fusões e Aquisições em matéria fiscal;
- (iv) Relações Institucionais: gestão proactiva das matérias fiscais do Grupo;
- (v) Optimização da eficiência fiscal do Grupo.

Director de Serviços Jurídicos

Principais responsabilidades:

- (i) Apoio jurídico à área de financiamento em todos os contratos assinados com instituições financeiras;
- (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 proactiva do quadro legislativo do Grupo.

Director de Portfólio

Principais responsabilidades:

- (i) Coordenação da área de planeamento interno e de reporte;
- (ii) Apoio às decisões respeitantes à alocação de capital a negócios em curso e a novas oportunidades de negócio: responsável pela análise do capital investido, retorno do capital investido e retorno esperado; apoio ao desenvolvimento da estratégia de negócio; responsável pelas oportunidades de Fusões e Aquisições e por novas oportunidades de negócio;
- (iii) Potenciação da dimensão global do Grupo e do seu conjunto de competências;
- (iv) Coordenação da área de Relações com o Investidor e representação da administração em reuniões com os analistas e investidores;
- (v) Apoio à coordenação das actividades do Centro Corporativo.

2.3. Comissões internas

Comissão de Auditoria

A Comissão de Auditoria 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 é também um veículo de partilha de conhecimentos e experiências das respectivas funções. Em apoio a esta Comissão está o Grupo Consultivo de Gestão de Risco, acompanhando de forma regular a actividade de todas as *sub-holdings* para assegurar a consistência entre os objectivos estabelecidos e a sua implementação.

A Comissão de Auditoria, que reúne trimestralmente, é presidida por Paulo Azevedo (Presidente Comissão Executiva da Sonae), e é composta pelos responsáveis pela Auditoria Interna e Gestão de Risco e pelo Planeamento e Controlo da Gestão do Grupo, pelos CFO's das unidades de negócio e respectivos Administradores responsáveis de Auditoria Interna. O Grupo Consultivo de Gestão de Risco, que reúne trimestralmente, é presidido por Ângelo Paupério (Administrador da Sonae), e é composto pelo responsável pelo Director de Portfólio, pelos membros do Conselho de Administração das unidades de negócio com o pelouro da função, pelos Directores de Gestão de Risco responsáveis pela função na holding e em cada uma das *sub-holdings*, e pelo responsável da Gestão de Seguros do Grupo.

Comissão de Finanças

A comissão de Finanças é presidida por Paulo Azevedo (Presidente da Comissão Executiva da Sonae) e é composta por cada um dos CFO's das *sub-holdings*, pelos administradores responsáveis pela área de *corporate finance* em cada uma das *sub-holdings* e pelos directores funcionais da Sonae 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*.

Outras Comissões

A composição e atribuições das Comissões nomeadas pelo Conselho de Administração, entre as quais a Comissão de Remuneração, encontram-se descritas no ponto 5.1. do relatório sobre o Governo da Sociedade.

2.4. Controlo de Riscos

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 incertezas e ameaças que podem afectar os objectivos de negócio e as empresas do Grupo, 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.

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 do Grupo. O seu objectivo é identificar, avaliar e gerir as incertezas e ameaças que os negócios do Grupo 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 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 holding e sub-holdings, cuja actividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças do Grupo e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração.

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

- (i) Identificação e sistematização dos riscos que afectam a organização ("linguagem comum"); definição e agrupamento dos riscos (dicionário e matriz de riscos);
- (ii) Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos em função do impacto nos objectivos dos negócios e probabilidade de ocorrência;

¹ *Enterprise Risk Management – Integrated Framework do COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).*

- (iii) Identificação das causas dos riscos mais importantes;
- (iv) Avaliação das estratégias (opções) de gestão de risco;
- (v) 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 das empresas do grupo Sonae;
- (vi) Monitorização e reporte do progresso de implementação do plano de acções.

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 holding como das *sub-holdings*, através de equipas especializadas que reportam directamente aos respectivos Conselhos de Administração.

A função de Auditoria Interna e Gestão de Risco tem por missão ajudar as empresas a atingir os seus objectivos através de uma abordagem sistemática e estruturada de desenvolvimento e avaliação da eficácia da gestão e controlo dos riscos dos processos 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. 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;
- (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 2007, as funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco tinham 39 colaboradores a tempo inteiro, desenvolvendo o seu trabalho em todos os países onde o Grupo Sonae se encontra presente.

Conforme referido no capítulo 5.1 do relatório sobre o Governo da Sociedade, o Conselho de Administração nomeou uma Comissão de Auditoria e Finanças, composta por quatro Administradores Não-Executivos e Independentes, para monitorizar as actividades de Auditoria Interna e Gestão de Risco. o Conselho de Administração é ainda assistido por uma Comissão de Auditoria com respeito a estas actividades, em conformidade com o capítulo 2.3 do relatório sobre o Governo da Sociedade.

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 2007 a Sonae continuou a patrocinar alguns colaboradores que voluntariamente 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) – e outras certificações em auditoria, entre os quais o *Certified Information System Auditor* (CISA), o *Certified Information System Security Professional* (CISSP) e o BS ISO/IEC 27001: 2005 *Information Security Management* (CISM), *Associated Business Continuity* (ABCP) e *Project Management* (PMI).

Existem vinte e dois membros das equipas de Auditoria Interna e Gestão de Risco do Grupo que possuem certificações, seis dos quais acreditados como CIA, sete como CCSA, quatro como CISA, dois como CISM e um como CISSP, ABCP e PMI. A Sonae é uma das organizações com maior número de colaboradores certificados em auditoria interna e gestão de

risco em Portugal. Em 2008, O Grupo 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.

Acções implementadas em 2007

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

Riscos dos activos tangíveis

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

Riscos de segurança das pessoas

No que se refere aos riscos de segurança das pessoas (colaboradores, pessoas subcontratadas, clientes e visitantes), deu-se continuidade ao projecto PERSONÆ, da Sonae Sierra, e a projectos e funções de gestão de Saúde e Segurança de outras *sub-holdings* tendo em vista o desenvolvimento integrado de acções e atitudes de segurança, com um enfoque especial na mudança de comportamentos.

No que respeita ao projecto PERSONÆ, depois da fase de preparação e diagnóstico realizada em 2003, deu-se início à fase de implementação de um projecto na Sonae Sierra em 2004, em parceria com uma empresa de consultoria líder mundial neste tipo de actividade e integrada num grupo reconhecido como um dos mais seguros e socialmente responsáveis do mundo. O programa combina a implementação das melhores práticas de gestão de Saúde, Segurança e Responsabilidade Social com o desenvolvimento das capacidades internas, através da formação e partilha de conhecimentos. Parte essencial da metodologia é a integração de atitudes e comportamentos responsáveis na cultura da empresa. O programa envolve todas as operações a nível internacional e todas as actividades da Sonae Sierra, desde o desenvolvimento de projectos até à gestão dos centros comerciais e de lazer, incluindo a fase de investimento e construção. O projecto tem uma duração de quatro anos e representa um investimento, apenas em consultoria e formação de colaboradores, no valor de 5 milhões de euros. Encontrando-se, de momento, no final da sua segunda fase, o projecto envolveu mais de 70,000 pessoas com o objectivo de zelar pela segurança de mais de quatrocentos milhões de visitantes por ano nos centros comerciais. Os resultados e os principais indicadores do projecto evoluíram de forma muito positiva: de Junho de 2005 a Novembro de 2007, o número total de horas empregues em medidas de prevenção e segurança aumentou de 56 para 933, e o número de não conformidades por hora de observação reduziu em 50%. O projecto PERSONÆ viu-lhe ser atribuído dois prémios internacionais: O “prémio Eco” no Brasil para Práticas Empresariais de Responsabilidade Social e o “DuPont Safety Award” na categoria de Compromisso Visível da Gestão. A evolução do projecto tem vindo a ser acompanhada pelas outras *sub-holdings* do Grupo, numa perspectiva de sinergias e adaptação do modelo de gestão a outros negócios do Grupo.

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

Gestão de continuidade das operações

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 emergência, contingência e de recuperação dos negócios.

Em 2007, um projecto relacionado com riscos comuns aos diferentes negócios foi desenvolvido e continuado. Este projecto foi promovido ao nível do Grupo e das sub-holdings com o objectivo de preparar e testar planos de emergência e contingência face à ameaça da gripe pandémica. Foram desenvolvidas acções para identificar processos críticos e pessoas críticas em cada negócio, avaliar o impacto da gripe pandémica e definir planos de acção, tendo sido estabelecidos contactos com departamentos de saúde do Governo e outras autoridades para partilha de informação e conhecimentos no que respeita a planos nacionais de contingência e outras acções de cooperação. De forma a apoiar e avaliar protocolos, procedimentos, e outras informações e conhecimentos relevantes, foi contratada consultoria especializada a uma empresa internacional de prestação de cuidados de saúde. Em conformidade com as orientações de organizações de saúde, foi adquirida uma quantidade estratégica de antivírus para uso preventivo, em resposta ao risco de uma eventual escassez.

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.

Riscos de “projectos de mudança” e de novos projectos de investimento

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

Riscos técnico-operacionais

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

Riscos de segurança alimentar

Na unidade de Retalho, em sequência de acções de reorganização iniciadas em anos anteriores, salienta-se a implementação e consolidação de um programa de auditorias de segurança alimentar às lojas, entrepostos e centros de fabrico, com destaque para o levantamento e reporte das principais conclusões ao nível da empresa e orientação para a tomada de acções correctivas. Este programa de auditorias teve como objectivo monitorar, de forma sistemática, os riscos de segurança alimentar e o cumprimento das normas legais e do sistema interno de controlo da qualidade dos bens alimentares. Desde o seu lançamento, em 2003, o número médio de observações por auditoria reduziu 58% e, o que é mais importante, a média das observações críticas reduziu 79%.

Riscos financeiros

O Grupo está exposto 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. Tendo em conta a natureza diversificada dos diferentes negócios do Grupo, a exposição a esses riscos pode variar de negócio para negócio, não existindo por parte do Grupo e para todos eles uma política de gestão de risco que os abranja na totalidade, privilegiando-se, em seu lugar, uma política individualizada e adaptada a cada uma das *sub-holdings*. O Grupo está igualmente exposto aos riscos de flutuação dos mercados de dívida e de capital. Durante 2007, e tendo em vista a minimização de efeitos potencialmente adversos decorrentes da imprevisibilidade dos mercados financeiros, além de políticas de gestão de cada um dos riscos identificados, e da implementação de mecanismos de controlo para os identificar

e determinar, as *sub-holdings* da Sonae utilizaram por vezes instrumentos derivados para a cobertura de determinados riscos. A política do grupo relativamente à gestão de riscos financeiros é determinada por cada um dos Conselho de Administração, sendo os riscos identificados e monitorizados em cada um dos Departamentos Financeiro e de Tesouraria das *Sub-holdings*. A exposição aos riscos é igualmente monitorizada pela Comissão de Finanças tal como é mencionado no capítulo 2.3 do relatório sobre o Governo da Sociedade, 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. A postura do Grupo relativamente à gestão de riscos financeiros é conservadora e prudente e, quando usa instrumentos derivados para cobertura de determinados riscos relacionados com a actividade normal da empresa, o Grupo, por princípio, não toma posições em derivados de outros instrumentos financeiros que não tenham uma ligação à sua actividade ou com propósitos especulativos. Em 2007, a IFRS 7 *Financial Instruments: Disclosures* foi adoptado pela primeira vez, disponibilizando-se um conjunto de informações novas sobre riscos financeiros, no âmbito das demonstrações financeiras anuais.

2.5. Evolução da cotação das acções

O preço das acções da Sonae e os acontecimentos que tiveram impacto na sua evolução, durante 2007, encontram-se descritos nos capítulos 1.5 e 7.2 do Relatório de Gestão.

2.6. Política de distribuição de dividendos

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

Sonae SGPS - distribuição de dividendos			
	2004 ⁽¹⁾	2005 ⁽¹⁾	2006 ⁽¹⁾
Dividendo ilíquido por acção (euros)	0,02	0,025	0,03
Dividendos distribuídos (milhares de euros)	37.316	46.651	55.997
Dividend yield (%) ⁽²⁾	1,9%	2,1%	2,0%
Pay out ratio (%) ⁽³⁾	19,4%	9,1%	23,1%

(1) Ano de distribuição do dividendo; (2) Dividend yield = Dividendos distribuídos / preço fecho em 31 de Dezembro; (3) Pay out ratio = Dividendos distribuídos/ Resultados líquidos atribuíveis aos accionistas da Sonae.

Tendo em consideração os resultados líquidos do exercício de 2007, o Conselho de Administração proporá em Assembleia Geral Anual de Accionistas, um dividendo ilíquido de 0,03 euros, apesar da redução do portfólio de negócios, com a saída da Sonae Capital do perímetro de consolidação da Sonae em Outubro de 2007. Esta proposta corresponde a um *dividend yield* de 2,4% sobre o preço médio por acção dos 30 dias anteriores à data de aprovação das contas pelo Conselho de Administração, e a um rácio de *pay out* de 24,8% dos resultados líquidos consolidados atribuíveis aos accionistas da Sonae.

Para os anos seguintes, e de acordo com as perspectivas de crescimento e desempenho do Grupo, a Sonae planeia aumentar gradualmente o dividendo por acção a ser distribuído, apesar da cisão da Sonae Capital e do plano crescente de investimento para os anos futuros.

2.7. Política de remuneração do Grupo

A política de remuneração da Sonae tem por objectivo uma avaliação precisa da actividade, desempenho e contribuição de cada indivíduo para o sucesso da organização, e para alinhar os interesses e comportamentos dos Administradores e colaboradores com os dos accionistas.

Descrição dos componentes

A política de remuneração de todos os Administradores e colaboradores inclui duas componentes:

- (i) Remuneração fixa, a qual é atribuída numa base anual, embora paga como Salário Mensal (os salários são pagos 14 vezes por ano em Portugal);
- (ii) Prémio de desempenho anual, pago no primeiro trimestre do ano seguinte.

Adicionalmente, uma terceira componente pode ser atribuída aos Administradores e quadros superiores, em Abril do ano seguinte, sob a forma de compensação diferida, ao abrigo do Plano de Prémio de Desempenho Diferido da Sonae.

O Prémio de Desempenho Diferido é descrito em detalhe no capítulo 2.6 abaixo.

Remuneração fixa

A remuneração anual e outros elementos do pacote de compensações são definidos em função do nível de responsabilidade de cada Administradores e colaborador e sujeitos a uma revisão anual. Cada Administrador e colaborador é classificado de acordo com um “Nível de Grupo²”, usando o modelo internacional de Hay para classificação de funções de trabalho, o que permite facilitar comparações de mercado, bem como promover a equidade interna.

Prémio de desempenho anual

O prémio de desempenho anual visa recompensar o cumprimento de determinados objectivos anuais previamente fixados, associados a indicadores chave de negócio (“*Key Performance Indicators*”), quer da Empresa, quer pessoais.

O prémio de desempenho anual é definido como uma percentagem da remuneração base fixa dos Administradores e colaboradores, que varia entre 15% e 70%, de acordo com o seu nível de função. Deste montante, 70% é determinado pelos *KPI's* de negócio, isto é, indicadores objectivos tais como indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho das acções da Empresa em bolsa, no desempenho de cada unidade de negócio do Grupo, assim como no desempenho do Grupo em geral. Os restantes 30% são determinados pelos *KPI's* pessoais, incluindo quer indicadores objectivos quer indicadores subjectivos.

O prémio de desempenho anual atribuído é determinado com base no desempenho e pode atingir um valor entre 0% e 160% do prémio relativamente a *KPI's* de negócio e entre 0% e 120% do prémio relativamente a *KPI's* pessoais. Reunindo ambos os componentes, o nível mais elevado aplicável a qualquer indivíduo é entre 0% a 148% do prémio.

2.8. Planos de atribuição de acções

Plano de Prémio de Desempenho Diferido

A Comissão de Vencimentos (ver capítulo 5.1 abaixo) aprovou um regulamento que define as condições de atribuição do Prémio de Desempenho Diferido. Este Prémio é discricionário, baseado na evolução da cotação das acções e contém um período de diferimento de três anos entre a data de atribuição e a data de vencimento. O plano tem como objectivo promover a lealdade dos Administradores e colaboradores e aumentar a percepção da importância do seu desempenho para o sucesso da Sonae, medido pela cotação da acção Sonae em bolsa.

A decisão de atribuição do Prémio de Desempenho Diferido ao abrigo do Plano de Prémio de Desempenho Diferido é tomada pela Comissão de Nomeação e Remunerações e pela Comissão de Vencimentos, em relação aos Administradores, e pela Comissão Executiva, em relação aos restantes participantes. Os valores atribuídos são calculados em percentagem do Prémio de Desempenho Anual atribuído no mesmo ano de referência.

Os Administradores e quadros superiores da Sonae são elegíveis para efeito de participação no Plano de Compensação Diferida, desde que admitidos até 31 de Dezembro do ano anterior. Os Prémios de Desempenho Diferidos são atribuídos em Abril de cada ano em relação ao desempenho do exercício anterior.

O número de acções a atribuir ao abrigo do Plano é determinado pelo quociente entre o valor atribuído do Prémio de Desempenho Diferido e o valor da cotação média da acção no mês anterior à data de atribuição. Os quadros podem optar por adquirir a custo zero, três anos após a atribuição, esse número de acções, ou por adquirir ao valor de cotação à data de atribuição, três anos após a atribuição, um número de acções determinado pela aplicação do modelo de

² Existem 9 níveis de função; gestores com nível de função igual ou inferior a 4 são considerados “Gestores de Topo”.

Black-Scholes ao valor atribuído em euros do Prémio de Desempenho Diferido. Em qualquer dos casos a aquisição poderá efectuar-se entre a data homóloga do terceiro ano após a atribuição e o final desse ano.

A sociedade reserva-se o direito de entregar, em substituição das acções, o valor equivalente em dinheiro. O direito à compensação diferida caduca com a saída do quadro do Grupo Sonae e mantém-se até ao vencimento no caso de reforma; em caso de morte ou invalidez permanente o plano de compensação diferida é valorizado a preços de mercado e entregue aos herdeiros ou ao quadro.

Acordos de cobertura aplicados aos Planos de Prémio de Desempenho Diferido

Até Novembro de 2007, a Sonae detinha acções próprias e, parte destas estavam reservadas para cobertura do risco resultante da responsabilidade assumida pelo Grupo de atribuição, a custo zero, de acções Sonae SGPS aos gestores e topo, tal como previsto no respectivo plano de Remuneração Variável de Médio Longo Prazo. Com a aquisição de um instrumento financeiro derivado – Cash Settled Equity Swap – a uma instituição financeira, relativamente a um total de 132,8 milhões de acções Sonae, correspondendo a 6,64% do seu capital social, o Grupo mantém a sua exposição económica às variações de preço destas acções e continua com a política de reservar parte desta exposição à cobertura do risco resultante da responsabilidade assumida acima descrita.

Acções atribuíveis nos Planos de Prémio de Desempenho Diferido

Encontram-se descritas na nota 30 do anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas as responsabilidades emergentes dos Planos de Prémio de Desempenho Diferido.

2.9. Transacções relevantes com partes relacionadas

A Sociedade não efectuou nenhum negócio ou operação com os membros do Conselho de Administração ou de outro qualquer Órgão Social. As transacções com o Auditor Externo decorreram exclusivamente do exercício da sua função, estando os honorários pagos descritos no capítulo 2.12 do relatório sobre o Governo da Sociedade.

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

2.10. 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 ao Grupo, através do fornecimento de informação relevante, actualizada e fidedigna.

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

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 do Grupo, respondendo às questões colocadas através de E-mail ou por telefone.

Toda a informação divulgada é disponibilizada na página de internet da Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários (www.cmvm.pt) e na página da sociedade na Internet www.sonae.pt). Nesta última poderá ser encontrada, não apenas a informação solicitada tal como estipulado no artigo 3-A do n.º 7/2001 da CMVM, mas igualmente informação de carácter geral sobre o Grupo, para além de outra informação considerada relevante, entre a qual:

- Comunicados ao mercado com informação privilegiada;
- Apresentações institucionais e outras apresentações do Grupo à comunidade financeira;
- Resultados trimestrais, semestrais e anuais referentes aos últimos dois anos;
- Relatório Ambiental;
- Relatório sobre o Governo da Sociedade;
- A identificação dos responsáveis do Gabinete de Apoio ao Investidor, bem como os seus contactos;
- Descrição da performance 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 *road shows* nos centros financeiros mais importantes da Europa e Estados Unidos, e participa em diversas conferências. Um grande número de investidores e analistas tem também a oportunidade de falar com os gestores de topo do Grupo, na forma de sessões individuais ou áudio conferências.

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

Patrícia Mendes Pinheiro
Gabinete de Apoio ao Investidor
Tel: (+351) 22 010 4794
Fax: (+351) 22 940 4634
E-mail: patricia.mendes@sonae.pt
Morada: Lugar do Espido Via Norte 4471-909 Maia Portugal
Página de internet: www.sonae.pt

Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira
Representante Legal para as Relações com o Mercado de Capitais
Tel: (+351) 22 948 75 22
Fax: (+351) 22 948 77 22
E-mail: investor.relations@sonae.pt
Morada: Lugar do Espido Via Norte 4471-909 Maia Portugal

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

2.11. Comissão de Remunerações

Nas Sociedades emitentes de valores cotados em Portugal, a Assembleia Geral elege uma Comissão de Vencimentos, com a mesma periodicidade dos restantes Órgãos Sociais, . A função e composição da Comissão de Vencimentos são descritas no capítulo 5.1 do relatório sobre o Governo da Sociedade

2.12. Remuneração do Auditor Externo

O Auditor Externo da Sonae é a Deloitte que, em 2007 e 2006, facturou ao Grupo, incluindo *joint ventures*, filiais e associadas, os valores que a seguir se discriminam:

Honorários do Auditor externo

Milhões de euros	2006		2007	
Auditoria e revisão legal de contas	1,54	50%	1,39	33%
Outros serviços de garantia de fiabilidade	0,27	9%	1,08	26%
Consultoria fiscal	0,45	15%	0,51	12%
Outros Serviços ⁽¹⁾	0,80	26%	1,21	29%
Total	3,06	100%	4,20	100%

(1) Outros serviços = outros honorários de consultoria.

O detalhe apresentado acima não inclui os serviços facturados a empresas alienadas durante o ano e toma em consideração apenas 9 meses de serviços de auditoria facturados às empresas da Sonae Capital.

Os honorários relativos a serviços de auditoria diminuíram 9.3% face a 2006, essencialmente como resultado da cisão da Sonae Capital e da consequente simplificação do portfólio de empresas detidas pela Sonae SGPS. Os honorários de outros Serviços de Garantia de Fiabilidade aumentaram significativamente no período em análise, reflectindo a aceleração da expansão internacional da Sonae Sierra e os consequentes trabalhos de due diligence efectuados às propriedades adquiridas. Em 2007, os honorários relativos a outros serviços incluem serviços de consultoria facturados a diversas empresas do Grupo (18% do total de serviços), serviços de incentivos fiscais (4,3% do total de serviços), serviços de consultoria em recursos humanos (1,7% do total de serviços) e serviços de modelos de contabilidade ambiental (2% do total de serviços). Esta categoria de honorários também aumentou de forma significativa em 2007 pois, dado o seu elevado nível de conhecimento do modo de funcionamento do Grupo e a competitividade das suas propostas em termos de custos, a Deloitte foi seleccionada para suportar o Grupo em dois grandes projectos: (i) a reorganização da área Administrativa e Financeira da Sonae Distribuição e (ii) a preparação da implementação do futuro Centro de Serviços Partilhados da Sonae Sierra. Dado que ambos os projectos terminam no início de 2008, os honorários devidos à Deloitte por serviços de consultoria prestados neste ano serão materialmente inferiores aos de 2007.

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. Além do mais, a política de gestão de risco da Sonae acompanha e controla os serviços solicitados aos Auditores Externos e respectiva rede de empresas, de forma a não ser comprometida a sua independência. Os honorários pagos pelo Grupo Sonae, em Portugal, às empresas da rede Deloitte representaram aproximadamente 2% do total da facturação anual da Deloitte, em Portugal.

O sistema de qualidade do Auditor Externo controla e monitoriza os riscos potenciais de perda de independência ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonae. Adicionalmente, é obtida uma "Carta de Independência", na qual a Deloitte garante o cumprimento com as orientações internacionais do IFAC (International Federation of Accountants) em matéria de independência do auditor.

3. Representação dos accionistas e direito de voto

3.1. Regras estatutárias para o exercício do direito de voto

Representação dos accionistas

O direito de voto por representação e o modo como este pode ser exercido estão salvaguardados pelos estatutos da Sociedade e pela lei, nos termos estabelecidos nas respectivas convocatórias das Assembleias Gerais.

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

A empresa disponibiliza informação adequada que permite aos Accionista representados fornecer instruções de voto aos seus representantes, em particular, através da disponibilização das propostas a serem submetidas à Assembleia Geral e de um modelo da procuração de representação, dentro dos prazos legais estabelecidos, no sítio oficial da Sonae e no sítio da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários Portuguesa.

Voto por correspondência

Enquanto a sociedade for cotada em bolsa, os accionistas poderão votar por correspondência, exclusivamente no que se refere à alteração dos estatutos da sociedade e à eleição dos órgãos sociais. Só serão considerados os votos por correspondência recebidos na sede da sociedade, via carta registada com aviso de recepção dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral. A declaração de voto deverá ser assinada pelo titular das acções ou pelo seu representante legal, devendo o accionista, se pessoa singular, acompanhar a declaração de cópia autenticada do seu bilhete de identidade, se pessoa colectiva, garantir o reconhecimento da assinatura certificando que esta é de um elemento autorizado e com poderes para o acto. Compete ao presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou ao seu substituto, verificar da conformidade das declarações de voto por correspondência, valendo como não emitidos os votos correspondentes às declarações não aceites. Um modelo de boletim de voto está disponível no sítio da empresa para os votos por correspondência.

Voto electrónico

O direito de voto electrónico está contemplado pelos estatutos da empresa, mas o seu suporte ainda não se encontra disponível.

3.2. Data limite para depósito ou bloqueio de títulos

Os estatutos da empresa apenas permitem a participação na Assembleia Geral aos accionistas que façam prova da sua qualidade com, pelo menos, cinco dias úteis de antecedência da sua realização. Esta prova deverá ser emitida pela instituição financeira responsável pela guarda dos títulos e deve igualmente chegar à Sede Social da Empresa dentro do prazo acima referido.

3.3. Prazo final para a admissão de votos por correspondência

Os boletins de voto por correspondência devem ser recebidos pelo menos três dias antes da Assembleia Geral de Accionistas na Sede Social da Empresa, através de carta registada com aviso de recepção, dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral de Accionistas.

3.4. Número de acções correspondentes a um voto

Uma acção corresponde a um voto.

4. Regras Societárias

4.1. Código de Conduta e Regulamentos Internos

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.

Embora estas práticas internas tenham demonstrado ser adequadas para lidar com questões éticas internas, foram consideradas insuficientes para garantir o mesmo grau de aderência nas relações com o mercado e *stakeholders*. Consequentemente foi decidido que deviam de ser redigidos regulamentos internos e formalizadas as regras informais existentes.

Provedor

A Sonae tem sempre disponível, através da sua página na Internet (www.sonae.pt), o acesso directo, quer de colaboradores quer do público em geral, ao Provedor da Sonae, o qual reporta

directamente ao Presidente do Conselho de Administração. Este meio tem-se demonstrado eficaz para comunicar reclamações, para garantir a independência e a liberdade de opinião e para garantir um tratamento equitativo e justo de todos os temas reportados.

O Provedor do Grupo Sonae recebeu, ao longo de 2007, 1.821 reclamações, a maioria das quais proveniente de clientes (98% do total de reclamações recebidas), em comparação com 1.573 reclamações em 2006. O tempo médio de resposta foi de 13 dias, em comparação com 34 dias em 2006.

Política de Comunicação de Irregularidades

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

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

As comunicações de irregularidades dirigidas directamente ao Conselho Fiscal são entregues ao presidente desse órgão.

A política de comunicação de irregularidades da Sonae pode ser consultada na página de Internet da sociedade www.sonae.pt.

Outros regulamentos internos

A Sonae está empenhada em cumprir com as melhores práticas de Governo das Sociedades. Com este propósito, a Sonae elaborou uma série de regulamentos, obrigações e responsabilidades claramente definidas, para os seus diferentes órgãos sociais e para os respectivos processos de tomada de decisões. Tal resultou em maior transparência e melhor controlo interno.

Os Termos de Referência dos Conselhos de Gestão e Supervisão podem ser consultados na página de Internet da sociedade www.sonae.pt.

Código de Conduta

A Sonae está a desenvolver um Código de Conduta, o qual se prevê que seja concluído durante 2008, cujo propósito será garantir a adopção de atitudes éticas e responsáveis por parte da organização.

Pode ser encontrada informação adicional sobre o Código de Conduta da Sonae no capítulo 6.3 do Relatório de Gestão.

4.2. Procedimentos internos para o controlo de riscos na actividade da empresa

Os procedimentos internos para o controlo de riscos são discutidos no capítulo 2.4 do relatório sobre o Governo da Sociedade.

4.3. Limites aos direitos de voto

Não existem limitações ao exercício do direito de voto.

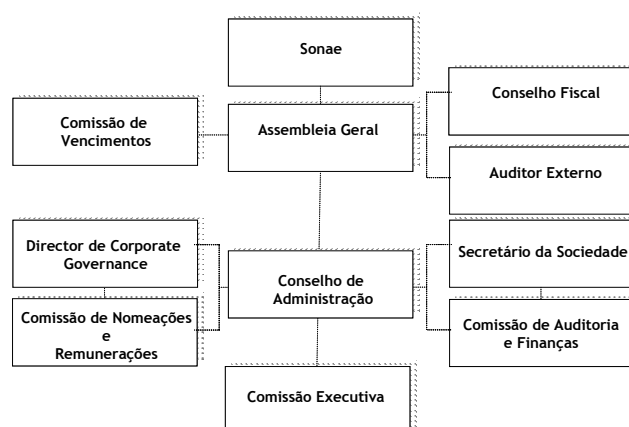
O Conselho de Administração não tem conhecimento de direitos especiais de accionistas da Sociedade nem adoptou quaisquer medidas impeditivas do êxito de ofertas públicas de aquisição ou da transacção livre de acções da Empresa.

5. Órgãos Sociais

5.1. Composição e caracterização

A estrutura societária da Sonae distribui claramente as funções, deveres e responsabilidades dos seus diversos Órgãos Sociais.

Os Órgãos Sociais da Sonae



Assembleia Geral de Accionistas

Composição

A Assembleia Geral de Accionistas é constituída pelos accionistas com direito de voto, possuidores de acções ou direitos de subscrição que as substituam que, até cinco dias úteis antes da realização da Assembleia, comprovem junto da Sociedade a sua titularidade, nos termos estabelecidos na lei.

As Assembleias Gerais de Accionistas e respectivo quórum

As Assembleias Gerais de Accionistas da Sonae desempenham as suas funções através de uma Mesa, eleita pelos Accionistas para um mandato de quatro anos, composta por um Presidente e um Secretário. O mandato actual é de 2007 a 2010.

É prestada assistência à Assembleia Geral de Accionistas através de apoio de pessoal e logístico relativamente ao exercício das suas funções.

Mesa da Assembleia Geral de Accionistas

Manuel Cavaleiro BrandãoPresidente
 Maria da Conceição CabaçosSecretária

A Assembleia Geral de Accionistas é convocada e dirigida pelo Presidente da Mesa ou, na sua ausência, pelo Presidente do Conselho Fiscal ou, na sua ausência, pelo accionista que detém a maior participação, presente na Assembleia Geral. 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 Empresa necessário por lei (actualmente a percentagem mínima é de 5%). Em 2007 realizaram-se duas Assembleias Gerais de Accionistas, uma em sessão ordinária a 3 de Maio, com 62,62% do capital social representado,

e a outra em sessão extraordinária, a 14 de Dezembro, em que 55,923% do capital social estava representado.

As propostas para discussão e decisão em Assembleia Geral de Accionistas, bem como outras informações necessárias para as reuniões, são disponibilizadas aos Accionistas na sede da Empresa e são publicadas na página de Internet da Sonae – www.sonae.pt – até 15 dias antes da realização da respectiva reunião, ou quando a assembleia se reúne, relativamente a propostas de alteração dos Estatutos da Sociedade.

O Conselho de Administração

Composição

De acordo com os estatutos da Sonae, o Conselho de Administração pode consistir num número par ou ímpar de membros, entre um mínimo de 3 e um máximo de 11, eleitos em Assembleia Geral de Accionistas. O Conselho de Administração é responsável pela eleição do seu Presidente.

O Conselho de Administração

Belmiro Mendes Azevedo.....	Não-Executivo Presidente
Luíz Felipe Palmeira Lampreia ⁽¹⁾	Não-Executivo Independente
Álvaro Cuervo Garcia	Não-Executivo Independente
Michel Marie Bon	Não-Executivo Independente
José Neves Adelino.....	Não-Executivo Independente
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo.....	Presidente Comissão Executiva - Executivo
Álvaro Carmona e Costa Portela	Executivo
Ángelo Gabriel dos Santos Paupério	Executivo
Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão	Executivo

(1) Luíz Felipe Palmeira Lampreia demitiu-se do Conselho de Administração em 3 de Março de 2008 (com efeitos a partir de 30 de Abril de 2008)

O Conselho de Administração da Sonae evidencia um claro equilíbrio entre o número de Administradores Executivos e o número de Administradores Não-Executivos Independentes. Actualmente, o Conselho de Administração da Sonae é composto por nove membros, incluindo Administradores Executivos e Não-Executivos. Quatro dos Administradores Não-Executivos são Independentes, no sentido em que não estão associados a grupos de interesse especial relacionados com a Empresa nem com o seu accionista de referência, de acordo com os critérios estabelecidos pelo Regulamento 7/2001 da CMVM relativamente a Administradores Independentes.

As habilitações académicas, experiência e responsabilidades dos Administradores são divulgadas no capítulo 5.7 do Relatório do Governo da Sociedade, e as acções detidas por empresas do Grupo Sonae são divulgadas no Anexo ao Relatório, de acordo com o Artigo 477 do Código Comercial.

O mandato é de quatro anos, com a possibilidade de reeleição. O mandato actual é de 2007 a 2010. Os membros actuais do Conselho de Administração foram nomeados da seguinte forma:

Nomeação do Conselho de Administração

	Primeira nomeação	Fim do mandato
Belmiro Mendes Azevedo	1989	2010
José Neves Adelino	2007	2010
Álvaro Cuervo Garcia	2004	2010
Luíz Felipe Palmeira Lampreia ⁽¹⁾	2004	2008
Michel Marie Bon	2004	2010
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2010
Álvaro Carmona e Costa Portela	1999	2010
Ángelo Gabriel Ribeirinho Paupério	2000	2010
Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão	1999	2010

(1) Em 3 de Março de 2008, o membro do Conselho de Administração Luis Felipe Lampreia renunciou ao cargo de Administrador da Sonae (com efeitos a partir de 30 de Abril de 2008).

Função

O Conselho de Administração é responsável pela gestão dos negócios da Sociedade, monitorização de riscos, gestão de conflitos de interesse e desenvolvimento dos objectivos e estratégia da organização. Os estatutos da Sonae permitem que o Conselho de Administração confira delegação de poderes numa Comissão Executiva em matéria de negócios, deveres e

responsabilidades de gestão corrente e nos termos considerados apropriados (tal como descrito em pormenor no capítulo relativo à Comissão Executiva).

De forma a melhorar a eficiência operacional do Conselho de Administração e cumprir com as melhores práticas de Governo das Sociedades, o Conselho de Administração criou duas Comissões, a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeações e Remunerações.

Reuniões e quórum do Conselho de Administração

O Conselho de Administração da Sonae reúne-se pelo menos quatro vezes por ano, tal como definido nos estatutos, e sempre que o Presidente ou dois membros do Conselho de Administração convoquem uma reunião. Em 2007, realizaram-se 6 reuniões do Conselho de Administração. 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 e as deliberações sejam aprovadas por maioria de votos. Em 2007, a taxa de comparência nas reuniões do Conselho de Administração foi de 98%. As actas são registadas no livro das actas. 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.

Em 2007, o modelo de Governo da Sociedade adoptado pela Sonae foi avaliado pelo Conselho de Administração e não foi observado nenhum impedimento ao seu funcionamento.

Membros Não-Executivos do Conselho de Administração

De acordo com o Regulamento 7/2001 da CMVM (com alterações) e o artigo 414 do Código Comercial, as capacidades de análise e de tomada de decisões dos Administradores Não-Executivos Independentes não devem ser afectadas por quaisquer circunstâncias. Em 2007, estes Administradores Não-Executivos exerceram uma influência importante sobre o processo de tomada de decisões e o desenvolvimento da estratégia e política da Sonae, não tendo encontrado quaisquer impedimentos na execução das suas funções.

A Comissão Executiva

Composição

De acordo com os estatutos da Sonae, a Comissão Executiva é composta por membros do Conselho de Administração. O Presidente da Comissão Executiva do Grupo e os Presidentes da Comissão Executiva das unidades de negócio do Grupo constituem a Comissão Executiva. Os actuais membros da Comissão Executiva são identificados no diagrama abaixo:

Equipa de Gestão

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo.....Presidente Comissão Executiva do Grupo
Álvaro Carmona e Costa PortelaPresidente Comissão Executiva da Sonae Sierra
Ángelo Gabriel dos Santos PaupérioPresidente Comissão Executiva da Sonaecom
Nuno Manuel Moniz Trigo JordãoPresidente Comissão Executiva da Sonae Distribuição

Função

A Comissão Executiva pode deliberar sobre assuntos relacionados com a gestão corrente da Sociedade e não sobre assuntos que são da exclusiva competência do Conselho de Administração. Na Comissão Executiva foram delegados os poderes e a responsabilidade de gerir e executar operações do dia-a-dia, com exclusão dos seguintes temas:

- (i) Eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- (ii) Cooptação de Administradores;
- (iii) Convocatórias de Assembleias Gerais;
- (iv) Aprovação do Relatório e Contas anuais;
- (v) Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela Sociedade;
- (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 configuração do portfolio anual;
- (ix) Aprovação do orçamento anual e quaisquer alterações significativas ao plano.

De forma a garantir que o Conselho de Administração é mantido informado pela Comissão Executiva, todas as deliberações da Comissão Executiva são extraídas, de forma sistemática, das respectivas actas das reuniões e enviadas, por escrito, para o Conselho de Administração.

A Comissão Executiva também fornece, atempadamente, todas as informações solicitadas pelos outros membros do Conselho de Administração. Estas actas são também disponibilizadas ao Presidente do Conselho de Administração e ao Presidente do Conselho Fiscal.

Reuniões e quórum da Comissão Executiva

A Comissão Executiva da Sonae reúne, pelo menos, uma vez por mês e sempre que o seu Presidente ou a maioria dos seus membros convoquem uma reunião. Em 2007, realizaram-se 13 reuniões da Comissão Executiva e a taxa de comparência foi de 100%. O quórum para a Comissão Executiva se constituir requer que a maioria dos seus membros esteja presente ou devidamente representada. As deliberações tomadas devem ser aprovadas por, pelo menos, metade dos membros, tendo o Presidente um voto de qualidade.

A Comissão de Auditoria e Finanças

Composição

A Comissão de Auditoria e Finanças (CAF) da Sonae é constituída por quatro membros que também integram o Conselho de Administração e que são eleitos pelo próprio Conselho de Administração. Todos são Administradores Não-executivos Independentes.

A Comissão de Auditoria e Finanças

Michel Marie Bon Presidente - Administrador Não-Executivo Independente
Luíz Felipe Palmeira Lampreia ⁽¹⁾ Administrador Não-Executivo Independente
Álvaro Cuervo Garcia Administrador Não-Executivo Independente
José Manuel Neves Adelino..... Administrador Não-Executivo Independente

(1) Luíz Felipe Palmeira Lampreia demitiu-se do Conselho de Administração em 3 de Março de 2008 (com efeitos a partir de 30 de Abril de 2008)

Função

A CAF funciona com base nos Termos de Referência aprovados pelo Conselho de Administração e é responsável pelo controlo e monitorização dos processos de divulgação de informação financeira, pela revisão das normas de relato financeiro, pela monitorização, em nome do Conselho de Administração, das actividades de auditoria e de gestão de risco da Empresa e pelo cumprimento das recomendações de Governo das Sociedades. A CAF reúne, também, com os Auditores Externos do Grupo e com os directores de de Auditoria Interna e Gestão de Risco. As responsabilidades da CAF são:

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

A CAF da Sonae reporta, de forma regular, ao Conselho de Administração, sobre o trabalho realizado, os resultados obtidos e problemas identificados, assegurando assim a eficácia do seu trabalho.

Reuniões e quórum da CAF

A CAF reúne-se pelo menos cinco vezes por ano e sempre que o Presidente, o Conselho de Administração, a Comissão Executiva ou, excepcionalmente, o Auditor Externo assim o entenderem. Entre as reuniões, desde 4T07, a CAF tem analisado projectos e monitorizado a actividade através de áudio conferências entre os seus membros. Em 2007, a CAF reuniu-se 5 vezes, com uma taxa de comparência de 85% e foi realizada 1 áudio conferência.

A Comissão de Nomeações e Remunerações

Composição

A Comissão de Nomeações e Remunerações (CNR) da Sonae inclui o Presidente do Conselho de Administração, o Presidente Comissão Executiva e dois Administradores Não-Executivos Independentes, tal como identificados no diagrama em baixo:

Comissão de Nomeações e Remunerações

Belmiro Mendes Azevedo..... Presidente Não-Executivo Não-Independente
Luiz Felipe Palmeira Lampreia ⁽¹⁾ Não-Executivo Independente
Michel Marie Bon Não-Executivo Independente

(1) Luiz Felipe Palmeira Lampreia demitiu-se do Conselho de Administração em 3 de Março de 2008 (com efeitos a partir de 30 de Abril de 2008)

Função

A CNR funciona com base nos Termos de Referência aprovados pelo Conselho de Administração e é responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de Administrador ou a outros cargos de topo dentro do Grupo Sonae. É também responsável pela supervisão da preparação das propostas de remuneração e outras compensações, em nome do Conselho de Administração. A CNR reporta ao Conselho de Administração, por escrito, sempre que necessário, e trabalha em coordenação com a Comissão de Vencimentos na obtenção de aprovação, em representação dos accionistas do Grupo, da remuneração e outras compensações dos Membros do Conselho de Administração e outros órgãos sociais. A CNR pode recorrer aos serviços de entidades externas, que deverão garantir confidencialidade absoluta em relação ao tratamento da informação enviada.

Reuniões da CNR

A CNR reúne-se pelo menos uma vez por ano e sempre que o seu Presidente ou o Conselho de Administração acharem necessário. Em 2007, realizou-se uma reunião formal da CNR, com uma taxa de comparência de 100%. Entre reuniões formais, a CNR funciona através de correio electrónico.

Director de Corporate Governance

Composição

O Director de Corporate Governance (“DCG”) da Sonae é David Graham Shenton Bain.

Função

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

As principais responsabilidades do DCG são:

- (i) Assegurar a boa gestão das actividades do Conselho de Administração e respectivas Comissões;
- (ii) Participar em reuniões do Conselho de Administração e respectivas Comissões, intervindo como membro sempre que seja nomeado como tal;
- (iii) Facilitar a obtenção de informações para todos os Membros do Conselho de Administração e das respectivas Comissões;
- (iv) Apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objectivos e procedimentos operacionais; assumir uma posição de liderança na organização das avaliações do Conselho de Administração;
- (v) Manter sob escrutínio questões legislativas, regulatórias e do Governo das Sociedades; apoiar e desafiar o Conselho de Administração a alcançar os mais altos padrões a nível do Governo das Sociedades;
- (vi) Assegurar que o conceito de “Stakeholders” (detentores de interesses no Grupo) e a necessidade de proteger os interesses minoritários são tidos em conta aquando da tomada de decisões importantes por parte do Conselho de Administração;
- (vii) Ajudar a assegurar que o procedimento de nomeação e eleição de Administradores é realizado apropriadamente e prestar apoio na cooptação de novos Administradores;
- (viii) Actuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para, nomeadamente, Administradores Não-Executivos no que diz respeito à Empresa e às suas actividades; facilitar e apoiar os Administradores Não-Executivos Independentes na afirmação da sua “independência”;
- (ix) Ajudar a assegurar o cumprimento das Recomendações para sociedades cotadas em Portugal, publicadas pela CMVM;
- (x) Participar nos preparativos e coordenação dos processos das Assembleias Gerais;

- (xi) Participar na obtenção de cobertura de seguro para membros dos órgãos sociais;
- (xii) Participar, em nome da Empresa, em iniciativas externas para debater e melhorar os requisitos e práticas de Governo das Sociedades em Portugal.

Auditor Externo

Composição

O Auditor Externo da Sonae é a Deloitte & Associados, SROC, S.A. representada por António Marques Dias, que pode ser substituído, caso seja necessário, por Jorge Manuel Araújo de Beja Neves.

O Auditor Externo foi eleito pela Assembleia Geral de Accionistas através de proposta do Conselho Fiscal.

Função

- a) Verificar a regularidade de todos os livros, registos contabilísticos e documentos de suporte,
- b) 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 empresa ou recebidos pela empresa como garantia, depósito ou com outro propósito;
- c) Verificar a exactidão das demonstrações financeiras;
- d) Verificar que as políticas contabilísticas e os critérios de valorização adoptados pela empresa resultam na correcta valorização dos activos e dos resultados;
- e) Realizar quaisquer exames e testes necessários para a auditoria e certificação legal das contas e realizar todos os procedimentos estipulados pela lei.

Conselho Fiscal

Composição

De acordo com os estatutos da Sonae, o Conselho Fiscal pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, com um mínimo de 3 e um máximo de 5 membros eleitos na Assembleia Geral de Accionistas. O Conselho Fiscal é também constituído por um substituto, no caso do Conselho Fiscal ser constituído por 3 membros, ou dois substitutos, no caso de serem mais de 3 membros. Todos são membros independentes. Todas as deliberações são aprovadas por maioria simples e o Presidente tem um voto de qualidade.

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.

O Conselho Fiscal

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

Função

O Conselho Fiscal é responsável por, entre outras:

- a) Fiscalizar a administração da sociedade;
- b) Vigiar pela observância da lei e do contrato de sociedade;
- c) Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte,
- d) Verificar a exactidão dos documentos de prestação de contas;
- e) Elaborar anualmente relatório sobre a sua acção fiscalizadora e dar parecer sobre o relatório e contas e propostas apresentadas pela administração;
- f) Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de risco, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna, se existentes;
- g) Receber as comunicações de irregularidades, apresentadas por accionistas, colaboradores da sociedade ou outros;
- h) Propor à Assembleia Geral a nomeação do revisor oficial de contas;
- i) Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da sociedade;
- j) Fiscalizar a independência do revisor oficial de contas, designadamente no tocante à prestação de serviços adicionais.

Reuniões e quórum do Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal reúne-se pelo menos quatro vezes por ano. Em 2007, realizaram-se 6 reuniões, com uma taxa de comparência de 94%. Não foram encontrados impedimentos à execução das suas funções no Grupo.

A Comissão de Vencimentos

Composição

A Comissão de Vencimentos (CV) é composta por 3 membros, eleitos em Assembleia Geral de Accionistas, para integrar um mandato de quatro anos, entre 2007 e 2010.

Comissão de Vencimentos

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

Função

A CV é responsável pela aprovação das remunerações e outras compensações dos membros do Conselho de Administração e dos membros dos restantes órgãos sociais da Empresa, em representação dos Accionistas, de acordo com a política de remuneração aprovada pelos Accionistas na Assembleia Geral.

A experiência profissional e as qualificações técnicas dos membros da CV permitem-lhes exercer as suas responsabilidades de forma eficaz e rigorosa. Belmiro de Azevedo, por não ser um membro independente do Conselho de Administração, abstém-se de discutir e decidir a sua própria remuneração, para evitar quaisquer conflitos de interesse (Pode ser encontrada informação adicional no capítulo 1.1 - Declaração de Cumprimento).

Reuniões da Comissão de Vencimentos

A CV reúne, pelo menos, uma vez por ano. Em 2007, efectuaram-se 3 reuniões, com uma taxa de comparecimento de 100%.

O Secretário da Sociedade

Composição

O Secretário da Sociedade é Luzia Gomes Ferreira que, na sua ausência, pode ser substituída por Anabela Nogueira de Matos.

Função

O Secretário da Sociedade 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 resolução dos órgãos sociais da Sociedade.

5.2. Política de remuneração do Conselho de Administração

A política de remuneração e compensação dos Administradores foi aprovada em Assembleia Geral de Accionistas realizada a 3 de Maio de 2007 e tem como objectivo remunerar de forma equitativa, efectiva e competitiva, levando em consideração as responsabilidades individuais e o desempenho de cada Administrador, ao nível da Empresa e de cada *sub-holding*.

A Comissão de Vencimentos é responsável pela aprovação da remuneração e outra compensação do Conselho de Administração, incluindo os Administradores Executivos e Não-Executivos. A composição e funcionamento da Comissão de Vencimentos são descritos no capítulo 5.1 do Relatório de Governo das Sociedades.

Administradores Executivos

Propostas de remuneração e de outras compensações para os Administradores Executivos (excluindo o Presidente Comissão Executiva) são baseadas em propostas conjuntas feitas pelo Presidente do Conselho de Administração e pelo Presidente Comissão Executiva e que são preparadas levando em conta:

- (i) Comparações de mercado;
- (ii) Outras empresas comparáveis com a Sonae SGPS;
- (iii) Avaliações individuais de cada Administrador Executivo.

A remuneração dos Administradores Executivos inclui uma Remuneração Fixa e um Prémio de Desempenho Anual, e também beneficiam de compensação sob um Prémio de Desempenho Diferido. O Prémio de Desempenho é indexado a um grupo de indicadores financeiros que alinham os interesses dos Administradores Executivos com os da Empresa e os seus accionistas. O Prémio de Desempenho Diferido é diferido e só será pago três anos após a data de atribuição, e pode aumentar ou diminuir em função do desempenho do preço da acção. Uma descrição detalhada sobre estas componentes de remuneração encontra-se no capítulo 2.4 acima.

O Presidente da Comissão Executiva e Administradores Não-Executivos

A remuneração e outra compensação do Presidente da Comissão Executiva e as propostas de remuneração dos Administradores Não-Executivos (excluindo o Presidente do Conselho de Administração) são baseadas em propostas feitas pela Comissão de Vencimentos, de acordo com a política de remuneração aprovada em Assembleia Geral de Accionistas. Para o Presidente da Comissão Executiva, a metodologia usada é a mesma que para os outros Administradores Executivos. Os Administradores Não-Executivos não auferem Prémios de Desempenho Anual, como também não participam no Plano de Prémio de Desempenho Diferido.

O Presidente do Conselho de Administração recebe unicamente uma remuneração fixa, decidida exclusivamente pelos membros independentes da Comissão de Vencimentos (Pode ser encontrada informação adicional no capítulo 1.1 - Declaração de Cumprimento).

Aproximadamente 15% da remuneração fixa dos Administradores Não-Executivos diz respeito a honorários de comparência. No caso do Presidente da BFC, a remuneração fixa é aumentada em 6% de forma a reflectir o compromisso de tempo e responsabilidade acrescida. Os honorários de comparência dos Administradores Não-Executivos são pagos da seguinte forma: reuniões do Conselho de Administração: 930 euros; reuniões da CAF: 640 euros; e reuniões da CNR: 390 euros. O Presidente do Conselho de Administração apenas auferir honorários de comparência em reuniões de Conselho de Administração.

Adicionalmente, é pago, tanto aos Administradores Executivos como Administradores Não-Executivos, uma remuneração adicional anual pela responsabilidade assumida, no valor de 6.000 euros no primeiro ano de funções, de 4.000 euros nos anos seguintes, e 8.000 euros no último ano como Administrador.

Após a demissão de qualquer membro do Conselho de Administração, constitui política do Grupo pagar seja qual for a compensação legal a que se tem direito, ou negociar, em cada situação, um valor considerado equitativo e apropriado pelas partes envolvidas. Não existem condições de compensação adicional para membros do Conselho de Administração que são tratados da mesma forma que todos os outros colaboradores.

5.3. Remuneração e outra compensação do Conselho de Administração

Remuneração Fixa e Planos Variáveis

Em 2006 e 2007, aos membros do Conselho de Administração foi atribuída a seguinte remuneração pela Empresa ou por empresas participadas ou associadas:

Remuneração dos Administradores – Remuneração Fixa e Prémios de Desempenho Anual

Milhões de euros	2006			2007		
	Remuneração fixa	Prémio de desempenho	Total	Remuneração fixa	Prémio de desempenho ⁽⁵⁾	Total
REMUERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES						
Repartição individual						
Presidente Conselho de Administração ⁽¹⁾	-	-	-	0,62	3,42	4,04
Presidente da Comissão Executiva ⁽²⁾	0,61	0,65	1,25	0,55	1,88	2,43
Média dos restantes 3 Administradores Executivos ⁽³⁾	0,39	0,43	0,82	0,42	1,23	1,65
Média dos restantes 4 Administradores Não-Executivos ⁽⁴⁾	0,04	-	0,04	0,04	-	0,04
Agregado						
Administradores Executivos	2,17	2,36	4,53	1,82	8,99	10,80
Administradores Não-Executivos	0,16	-	0,16	0,78	-	0,78
Total remuneração	2,33	2,36	4,69	2,59	8,99	11,58

(1) Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva em 2006 - apresentado como Presidente da Comissão Executiva em 2006; Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva até Abril de 2007 - apresentado como Presidente do Conselho de Administração em 2007, no entanto o Prémio de Desempenho é apresentado em agregado com os restantes Administradores Executivos; (2) Presidente da Comissão Executiva desde Maio de 2007 - apresentado como Presidente da Comissão Executiva em 2007; (3) 4 Administradores Executivos em 2006; a remuneração individual máxima, em 2007, representou 102% da média e a mínima representou 97% da média (ambos determinados excluindo os Prémios de Desempenho não recorrentes); (4) Em 2007, a remuneração individual máxima representou 115% da média e a mínima representou 91% da média; (5) Em 2007, o Prémio de Desempenho pago incluiu pagamentos antecipados referentes ao Plano de Prémio de Desempenho Diferido a: Presidente do Conselho de Administração (2,16 milhões de euros); Presidente da Comissão Executiva (1,08 milhões de euros); e um Administrador Executivo (1,24 milhões de euros), relacionado com as alterações das suas funções executivas dentro do Grupo Sonae a partir de 3 de Maio de 2007, sendo não recorrentes.

Em 2007, a remuneração dos Administradores Executivos da Sonae reflecte as decisões tomadas, no que respeita ao pagamento antecipado dos Planos de Prémio de Desempenho Diferido, em aberto, de Belmiro de Azevedo (na Sonae), Paulo Azevedo (na Sonaecom) e Ângelo Paupério (na Sonae Distribuição), como resultado da alteração das suas funções executivas no Grupo Sonae, a partir de 3 de Maio de 2007. Esta decisão de pagamento antecipado, realizada por motivos legais e fiscais associados à transferência de planos em aberto entre empresas, foram tomadas após discussão com a Comissão de Nomeação e Remuneração, e após aprovação por parte da Comissão de Vencimentos das respectivas empresas. Cada “empresa antiga” (empresa em que cada um deixou de desempenhar funções executivas) pagou os Planos de Prémio de Desempenho Diferido, em dinheiro, aos três Administradores Executivos, avaliando os respectivos planos à data da sua transferência. A cada indivíduo foi pedido o reinvestimento do valor recebido, líquido de imposto, a título individual, em acções das “novas empresas” (empresas em que cada um passou a desempenhar funções executivas). Estas acções estão sujeitas a um período de diferimento até que o período dos Planos de Prémio de Desempenho Diferido originais termine. Estas decisões fizeram com que estes três Administradores Executivos tivessem recebido, em 2007, quantias relativas aos seus Planos de Prémio de Desempenho Diferido no total de 7,38 milhões de euros, equivalente a um total de 2,9 milhões de euros de pagamentos recorrentes, e 4,48 milhões de euros de pagamentos antecipados, os quais antecipam e eliminam as responsabilidades de pagamento dos próximos 3 anos.

Não foram pagas quaisquer indemnizações a membros do Conselho de Administração e não houve regimes de pensões suplementares ou regimes de reforma antecipada para membros do Conselho de Administração.

Note-se que parte das remunerações supra referidas são igualmente mencionadas nos Relatórios sobre o Governo da Sociedade das filiais, quando membros do Conselho de Administração da Sonae são também membros do Conselho de Administração dessas empresas.

Informação sobre a política de remuneração do Grupo e planos de acções e opções é detalhada nos capítulos 2.7 e 2.8 do Relatório de Governo da Sociedade.

5.4. Remuneração do Conselho Fiscal

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal é um montante fixo e anual, que reflecte a situação da Empresa e as práticas de mercado.

Remuneração do Conselho Fiscal

Milhões de euros	2007 Remuneração fixa total
Remuneração do Conselho Fiscal ⁽¹⁾	
Repartição individual	
Presidente	0,012
Média dos restantes 2 membros	0,011
Total	0,034

(1) Oito meses de remuneração.

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

A remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral de Accionistas é um montante fixo, que reflecte a situação da Empresa e as práticas de mercado.

Remuneração dos membros da mesa da Assembleia Geral de accionistas

Milhões de euros	2007 Remuneração fixa total
Remuneração dos membros da mesa da Assembleia Geral de accionistas ⁽¹⁾	
Repartição individual	
Presidente	0,005
Secretária	0,002
Total	0,007

(1) Oito meses de remuneração.

5.6. Política de Comunicação de Irregularidades

Uma política de comunicação para alegadas irregularidades que ocorrem na empresa é descrita no capítulo 4.1 do Relatório de Governo da Sociedade.

5.7. Qualificações, experiência e responsabilidades do Conselho de Administração

Belmiro Mendes de Azevedo

Data de Nascimento:

17 de Fevereiro de 1938

Curriculum Académico:

1963 Licenciado em Engenharia Química Industrial – Faculdade de Engenharia da universidade do Porto

1973 PMD (Programme for Management Development) - Harvard Business School

1985 Financial Management Programme - Stanford University

1987 Strategic Management - Wharton University

Experiência Profissional:

1963-1964 Técnico na Indústria Têxtil

1965-1967 Director Geral da Sonae

1967-1984 Presidente das empresas do Grupo Sonae

1985-1988 Presidente da Comissão Executiva da Sonae Indústria e Investimentos, SA

1989-1999 Presidente do Conselho de Administração e Comissão Executiva da Sonae Investimentos, SGPS, SA

1999-2007 Presidente do Conselho de Administração e Comissão Executiva da Sonae SGPS, SA

Since 2007 Presidente do Conselho de Administração da Sonae SGPS, SA

Outros cargos:

1997 Membro do European Union Hong-Kong Business Cooperation Committee

2000 Membro do International Advisory Board da Allianz AG

2005 Membro do Harvard Business School European Advisory Board

2002 Membro da Direcção da Cotec – Portugal

2004 Membro do European Round Table of Industrialists

2005 Membro fundador do Manufature Portugal Forum.

Cargos exercidos em outras sociedades

Presidente do Conselho de Administração da:
Sonae Indústria, SGPS, SA
Sonae Capital, SGPS, SA
Efanor Investimentos, SGPS, SA

José Neves Adelino

Data de Nascimento:

19 de Março de 1954

Curriculum Académico:

1976 Licenciatura em Finanças, Universidade Técnica de Lisboa
1981 DBA, Finance, Kent State University, 1981
1995 Agregado, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

Experiência Profissional:

1978-1981 Professor convidado, Kent State University
1981-1995 Professor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1986-1989 Professor convidado, Universidade Católica Portuguesa
1987-1989 Professor convidado, Bentley College
1988 Professor convidado ISEE
Desde 1995 Professor de Finanças, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
Desde 2007 Professor convidado, Bentley College

Outros cargos:

1981-1986 Membro do Conselho Directivo, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1990-1996 Reitor, Programa MBA e Programa Executivo, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1999-2002 Reitor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

Cargos exercidos em outras sociedades

1992-1993 Membro do Conselho de administração, BPA
1994-2002 Membro do Conselho de Gestão do Fundo de Garantia de Depósitos
1999-2004 Membro do Global Advisory Board da Sonae SGPS
2003-2007 Presidente da Assembleia Geral da PT PRO
2003-2006 Membro do Conselho, Presidente do Conselho Fiscal da EDP
2003-2006 Strategy Advisory Board da PT
2003- Membro da Comissão de Investimento do Fundo Caravela
2004-2007 Membro do Comité de Investimento da PT Previsão
Desde 2003 Membro da Comissão de Remunerações da Sonae SGPS
Desde 2007 Administrador Não-Executivo da Sonae SGPS, SA

Álvaro Cuervo Garcia

Data de Nascimento:

30 de Maio de 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 1996 Membro do Conselho Consultivo de Privatizações do Governo Espanhol
Desde 1997 Membro do Conselho de Administração da ACS, SA
Desde 2003 Membro do Conselho de Administração da Sonae, SGPS, SA
Desde 2003 Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
2006 Membro do Conselho de Administração da Bolsas Y Mercados Españoles

Outros cargos:

2004 Chefe de redacção do Universia Business Review
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

Luíz Felipe Palmeira Lampreia

Data de Nascimento:

19 de Outubro de 1941

Curriculum Académico:

1963 Licenciatura do Instituto Rio Branco (Academia Diplomática Brasileira)

Experiência Profissional:

1963-1995 Diplomata em serviço:

1966-1971 Na Missão Brasileira junto das Nações Unidas em Nova Iorque e Genebra

1979-1983 Vice-Embaixador em Washington

1983-1985 Embaixador no Suriname

1990-1992 Embaixador em Portugal

1993-1995 Embaixador junto do GATT/WTO em Genebra

1988-1990 Subsecretário dos assuntos Políticos

1992-1993 Secretário Geral do Ministério dos Negócios Estrangeiros

1995-2001 Ministro dos Negócios Estrangeiros

Desde 2001 Presidente da Lampreia Consultores Internacionais

Desde 2001 Membro do International Advisory Board da Coca Cola

Desde 2001 Membro do International Advisory Board da McLarty and Associates

Desde 2002 Administrador da Sousa Cruz (Grupo BAT)

Desde 2002 Membro do International Advisory Board da Toyota Motor Corporation

Desde 2003 Membro do Conselho Consultivo da Novartis Brazil

Desde 2004 Administrador Não-Executivo da Sonae, SGPS, SA e da Partex (Brazil)

Desde 2005 Administrador da Partex (Brazil) e da Partex Oil and Gas

Desde 2007 Administrador da Ampla Energy Corporation (Brasil)

Outros cargos:

2001 Membro do International Advisory Board of the Council on Foreign Relations (New York)

2003 Vice-Presidente do Centro de Relações Externas do Brasil

Michel Marie Bon

Data de Nascimento:

5 de Julho de 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 em França

1975-1985 Director Geral de Crédito e posteriormente Vice-Presidente da Comissão Executiva da Caisse Nationale de Crédit Agricole (Banco)

1985-1992 Vice-Presidente, posteriormente Presidente da Comissão Executiva e Presidente do Conselho de Administração do Carrefour (Retail)

1993-1995 Presidente da Agence Nationale Pour l'Emploi (Agência Nacional para o Emprego em França).

1995-2002 Presidente da Comissão Executiva e do Conselho de Administração da France Telecom.

2003-2005 Presidente do Institut Pasteur

Desde 1993 Administrador da Lafarge (Cimentos),

Desde 1993 Administrador da Sonepar (retalho de artigos eléctricos)

Desde 1997 Presidente do Conselho de Supervisão da Editions du Cerf (Editora)

Desde 2003 Administrador Não-Executivo da Sonae, SGPS, SA

Desde 2003 Assessor Sénior da Dôme Close Brothers (Banco de Investimento)

Desde 2004 Administrador da Esmertec (Alta Tecnologia)

Desde 2004 Membro do Conseil d'Orientation Stratégique de RATP

Desde 2004 Assessor Sénior da Permira (Fundo de Investimento)

Desde 2006 Assessor Sénior da Roland Berger (Consultoria Estratégica)

Desde 2006 Presidente do Conselho de Supervisão da Devoteam (Tecnologias de Informação)

Desde 2007 Administrador da Provimi (nutrição animal)

Outros cargos:

1991-2002 Presidente da ESSEC (Business School)

1998-2002 Co-presidente do French American Business Council

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 Administrador do Institute Catholique de Paris

Desde 2003 Administrador da International Dominican Foundation

Cargos exercidos em outras sociedades

Assessor Sénior da Dôme Close Brothers

Assessor Sénior da Permira

Presidente do Conselho de Supervisão de Les Editions du Cerf

Presidente do Conselho de Supervisão da Devoteam

Membro do Conselho de Administração da :

Esmertec

Provimi

Lafarge

Sonepar

Asterop (Administrador sem direito de voto)

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Data de Nascimento:

31 de Dezembro de 1965

Curriculum Académico:

1986 Licenciatura em Engenharia Química - Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne

1989 Mestrado em Gestão de Empresas - MBA (EGP, antes designado como ISEE – Business School da Universidade do Porto)

1994 Executive Retailing Program - Babson College

1996 Strategic Uses of Information Technology Program - Stanford Business School

2002 IMD - Breakthrough Program for Senior Executives - Lausanne

Experiência Profissional:

1988-1990 Analista e Director de Projectos de investimento na Sonae Tecnologias de Informação

1990-1993 Director de Projectos de Desenvolvimento Organizativo e Director Comercial de Novos Negócios na Sonae Indústria (Painéis Derivados de Madeira)

1993-1996 Director de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos, SGPS, SA

1996-1998 Administrador da Modelo Continente Hipermercados. (Retalho)

1998-2000 Presidente da Comissão Executiva da Optimus (Operador Móvel).

2000-2007 Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA

Desde 2007 Presidente da Comissão Executiva da Sonae, SGPS, SA

Outros cargos:

Desde 1988 Membro da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial)

Desde 2000 Membro Fundador da EGP (Escola de Gestão do Porto)

Presidente da Apritel (Associação dos Operadores de Telecomunicações)

2003 Co-autor do livro "Reformar Portugal"

Desde 2004 Membro Grupo Consultivo "Compromisso Portugal"

Cargos exercidos em outras sociedades

Membro do Conselho de Administração da:

Efanor Investimentos, SGPS, S.A.

Imparfin, SGPS, S.A.

Imparvi, SGPS, S.A.

Migracom, SGPS, S.A.

Sonae Capital, SGPS, S.A.

Sonae Distribuição, SGPS, S.A.

Sonae Indústria, SGPS, S.A.

Sonae Sierra, SGPS, S.A.

Álvaro Carmona e Costa Portela

Data de Nascimento:

4 de Setembro de 1951

Curriculum Académico:

1974 Licenciado em Engenharia Mecânica (FEUP)

1983 Mestrado em Gestão de Empresas - MBA (Universidade Nova de Lisboa)

1997 AMP / ISMP - Harvard Business School

Experiência Profissional:

1972-1976 Director de Laboratórios BIAL (Indústria Farmacêutica)

1974-1977 Assistente do Departamento de Mecânica (FEUP)

1976-1979 Presidente da Direcção da Laboratórios BIAL (Indústria Farmacêutica)

1979-1985 Administrador com responsabilidades nas áreas Financeira, Planeamento e Exportação da COPAM - Companhia Portuguesa de Amidos, SA (Indústria de Amidos) e várias empresas afiliadas

1985-1986 Director Geral Adjunto e posteriormente Director Geral da Modis (Logística e Compras na Sonae Distribuição)

1986-1991 Administrador, posteriormente Presidente da Comissão Executiva e posteriormente Presidente do Conselho de Administração da Sonae Distribuição, SGPS, SA

Desde 1990 Presidente da Comissão Executiva da Sonae Sierra, SGPS, SA

Desde 1999 Vice-presidente Executivo da Sonae, SGPS, SA

Desde 2006 Membro do Conselho de Administração da Modelo Continente, SGPS, SA

Outros cargos:

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

Cargos exercidos em outras sociedades

Membro do Conselho de Administração de:

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

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

Ângelo Gabriel Ribeirinho Paupério**Data de Nascimento:**

14 de Setembro de 1959

Curriculum Académico:

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

Experiência Profissional:

1982-1984 Projectista de Estruturas na Tecnopor
1984-1989 Técnico Superior na EDP (Energia)
1989-1991 Director do Projecto de Televisão na Sonae Tecnologias de Informação
1991-1994 Director de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos, SGPS, SA
1994 -1996 Administrador de várias empresas da Sonae Distribuição, SGPS, SA (Retalho)
1996-2007 CFO da Sonae Distribuição, 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
Desde 2007 Vice-Presidente Executivo da Sonae, SGPS, SA, Administrador da Sonae Sierra, SGPS, SA., Administrador da Sonaecom, SGPS, SA, Administrador da Sonae Distribuição, SGPS, SA

Outros cargos:

Cooper Gay (Holdings) Limited
MDS – Corrector de Seguros, S.A.
Optimus Artis- Concepção, Construção e Gestão de Redes de Comunicações, SA
Público - Comunicação Social, S.A.
Resolução SGPS, S.A.
Sonae Financial Participations BV
Sonae Distribuição, SGPS,S.A.
Sonae Investments, BV
Sonae Sierra, SGPS, S.A.
Sonae Telecom, SGPS, S.A.
Sonaecom - Serviços de Comunicações, S.A.
Sonaecom - Sistemas de Informação, SGPS, S.A.
Sonaecom, SGPS, S.A.
Sontel BV
WeDo consulting - Sistemas de Informação, S.A

Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão**Data de Nascimento:**

27 de Abril de 1956

Curriculum Académico:

Licenciado em Economia – ISCTE (Universidade de Lisboa)

Experiência Profissional:

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

Cargos exercidos em outras sociedades

Membro do Conselho de Administração de:

Sonae Distribuição, SGPS, SA

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

SAFE HARBOUR

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

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

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

Relatório disponível na página Institucional da Sonae na Internet
www.sonae.pt

Contactos para os Media e Investidores

Martim Avillez
Responsável pela Marca e Relações Institucionais
Matim.avillez@sonae.pt
Tel: 351 22 010 4731

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

Sonae SGPS encontra-se admitida à negociação na Euronext Lisboa. Esta informação pode ser obtida na Reuter com o símbolo SONP.IN e na Bloomberg com o símbolo SONPL.

Sonae SGPS, SA
Lugar do Espido Via Norte
4471-909 Maia
Portugal
Tel.: +351 22 9487522
Fax: +351 22 940 4634