



**SONAE**  
**RELATÓRIO DE GOVERNO DAS SOCIEDADES 2008**

## Índice

Introdução .....	4
0. Declaração de Cumprimento .....	4
1. Assembleia Geral de Accionistas.....	11
1.1. Membros da Assembleia Geral de Accionistas .....	11
1.2. Mandatos .....	11
1.3. Remuneração dos Membros da Mesa da Assembleia Geral de Accionistas.....	11
1.4. Data limite para depósito ou bloqueio de títulos .....	12
1.5. Regras aplicáveis ao bloqueio das acções em caso de suspensão da Assembleia-Geral .....	12
1.6. Número de acções correspondentes a um voto .....	12
1.7. Regras estatutárias para o exercício do direito de voto .....	12
1.8. Voto por correspondência .....	13
1.9. Modelo para o voto por correspondência .....	13
1.10. Prazo para a admissão de votos por correspondência .....	13
1.11. Voto electrónico .....	13
1.12. Política de remuneração .....	13
1.13. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo accionista.....	13
1.14. Impacto da alteração de controlo accionista da Sonae Holding em acordos significativos .....	13
1.15. Acordos de cessação de funções .....	14
2. Órgãos de Administração e Fiscalização.....	14
2.1. Identificação e composição.....	14
2.2. Outras comissões com competências em matéria de administração e fiscalização.....	16
2.3. Organização da Estrutura Corporativa – Funções e Competências .....	16
2.4. Controlo de Riscos.....	21
2.5. Competência do Conselho de Administração em sede de aumentos de capital .....	26
2.6. Regulamentos de funcionamento dos órgãos societários .....	26
2.7. Regras de designação e de substituição dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização .....	26
2.8. Número de Reuniões .....	27
2.9. Membros do Conselho de Administração .....	28
2.10. Qualificações, experiência e responsabilidades do Conselho de Administração .....	28
2.11. Funções exercidas noutras sociedades .....	32
2.12. Identificação dos membros do Conselho Fiscal .....	35
2.13. Qualificações, experiência e responsabilidades do Conselho Fiscal .....	35
2.14. Cargos exercidos pelos membros do Conselho Fiscal.....	36
2.15. Remuneração do Conselho Fiscal.....	38
2.16. Política de remuneração .....	38
2.17. Comissão de Vencimentos .....	40
2.18. Remuneração atribuída ao Conselho de Administração .....	40

2.19. Indemnizações pela cessação de funções dos membros do Conselho de Administração .....	42
2.20. Comunicação de Irregularidades .....	42
3. Informação .....	43
3.1. Estrutura do Capital Social .....	43
3.2. Participações Qualificadas.....	43
3.3. Direitos especiais de accionistas .....	43
3.4. Restrições à transmissibilidade e titularidade das acções .....	43
3.5. Acordos parassociais .....	43
3.6. Regras aplicáveis às alterações estatutárias .....	43
3.7. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital .....	43
3.8. Evolução da cotação das acções .....	44
3.9. Política de distribuição de dividendos.....	45
3.10. Planos de atribuição de acções .....	45
3.11. Transacções relevantes com partes relacionadas .....	46
3.12. Gabinete de apoio ao Investidor .....	46
3.13. Remuneração do Revisor Oficial de Contas.....	48

## Introdução

### Estrutura e Práticas do Governo das Sociedades

A Sonae SGPS, SA, (doravante designada como Sonae Holding) tem, de forma sistemática e consistente, activamente participado na discussão pública das recomendações sobre as práticas de governo das sociedades lançada pela CMVM (Comissão do Mercados de Valores Mobiliários), partilhando, deste modo, as suas perspectivas e experiências.

A Sonae Holding deliberou adoptar os Regulamentos e Recomendações sobre o governo das sociedades, nos termos descritos neste relatório.

O Relatório sobre o Governo da Sociedade fornece uma descrição da estrutura e práticas seguidas pela Sonae Holding nos termos do artigo 245-A do Código dos Valores Mobiliários e foi elaborado para cumprimento do disposto no Regulamento da CMVM n.º 1/2007, de 21 Novembro, de acordo com as alterações do Regulamento da CMVM n.º 5/2008, de 15 de Outubro, seguindo a estrutura por aquele definida no respectivo anexo.

Este relatório inclui também a informação exigida pelos artigos 447º e 448º do Código das Sociedades Comerciais e pelo Regulamento da CMVM n.º 5/2008.

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

## 0. Declaração de Cumprimento

### 0.1 Local de disponibilização ao público

Este relatório foi elaborado de acordo com o Regulamento da CMVM n.º 1/2007, de 21 de Novembro, com as alterações efectuadas pelo Regulamento da CMVM n.º 5/2008 de 15 de Outubro, e com as Recomendações da CMVM emitidas em Setembro 2007, disponíveis em [www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt).

### 0.2 Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades integralmente adoptadas

As recomendações da CMVM I.3.1, I.4.1 e II.5.2 não são integralmente adoptadas pela Sonae Holding, conforme motivação aduzida infra em 0.3.

## I - 1 ASSEMBLEIA GERAL

### I.1 MESA DA ASSEMBLEIA GERAL

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

#### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

#### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sonae Holding divulga a remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral bem como a do Secretário, conforme consta em 1.3.

## **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.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os Estatutos permitem a participação na Assembleia Geral aos accionistas que façam prova da sua qualidade com, pelo menos, 5 dias úteis de antecedência sobre a data da sua realização. Deste modo, o período de bloqueio estabelecido não ultrapassa os 5 dias úteis. O Presidente da Mesa admite que a prova da qualidade accionista possa ser efectuada por e-mail ou por fax, devendo a documentação original ser recebida na sede Sociedade até 3 dias antes da data da Assembleia Geral.

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.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os Estatutos estabelecem no nº 1 do artigo 21.º, uma antecedência de bloqueio das acções de 5 dias úteis anteriores à data da realização da reunião da Assembleia. Nestes termos, e de acordo com a interpretação do Presidente da Mesa da Assembleia, no caso de suspensão da reunião, o período de antecedência de bloqueio para participação na continuação dos trabalhos é de 5 dias úteis.

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

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.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Nos Estatutos encontra-se estabelecido um prazo de antecedência de 3 dias de calendário para a recepção de votos por correspondência.

I.3.3 As sociedades devem prever, nos seus estatutos, que corresponda um voto a cada acção.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Assembleia Geral realizada a 3 de Maio de 2007, adoptou este princípio que se encontra consagrado no nº 1 do artigo 22º dos Estatutos.

## **I.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.

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

No website da Sociedade – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) – encontram-se disponíveis a lista de presenças, ordens de trabalhos e deliberações tomadas nos últimos três anos. As deliberações adoptadas na Assembleia Geral de 2008 foram disponibilizadas na página da internet da Sonae Holding num período de cinco dias a contar da data da sua realização, estando no mesmo local disponibilizada a respectiva acta.

## **I.6 MEDIDAS RELATIVAS A MUDANÇA DO CONTROLO**

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

### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Não foram adoptadas ou estabelecidas quaisquer medidas desta natureza.

**II. ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE FISCALIZAÇÃO****II. 1. TEMAS GERAIS****II.1.1 ESTRUTURA E COMPETÊNCIA**

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

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração avaliou o modelo de governo da Sonae Holding adoptado e não detectou quaisquer restrições susceptíveis de afectar o seu desempenho, conforme descrito infra em 2.1.

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

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sonae Holding estabeleceu sistemas internos de controlo de risco conforme descrito infra em 2.4.

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

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os órgãos de administração e fiscalização aprovaram os respectivos regulamentos que se encontram disponíveis no website – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt).

**II.1.2 INCOMPATIBILIDADES E INDEPENDÊNCIA**

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

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração é constituído por um total de oito membros, dos quais quatro são não executivos (ver infra 2.9 para mais detalhe relativo à composição do Conselho), representando o número de não executivos 50% do total dos administradores.

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

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração conta com três membros não executivos independentes, do total de oito que o constituem (ver infra 2.9 para mais pormenores relativos à composição do Conselho), que representam assim 37,5% do total de administradores.

**II.1.3 ELEGIBILIDADE E NOMEAÇÃO**

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

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Presidente do Conselho Fiscal, tal como todos os membros deste órgão, são independentes, de acordo com os critérios estabelecidos no nº 5 do artigo 414º do Código das Sociedades

Comerciais (ver infra 2.12) e possui as competências adequadas. O respectivo curriculum vitae está disponibilizado infra em 2.13.

#### II.1.4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

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

##### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sociedade estabeleceu há muito uma política de comunicação de irregularidades, em concordância e salvaguarda dos seus princípios e valores disponíveis no seu website – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt). Para esse efeito, foi centralizada a recepção da participação de irregularidades no Provedor da Sonae, cujas funções se descrevem infra em 2.20.

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

##### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A política de comunicação de irregularidades da Sonae Holding encontra-se descrita infra em 2.20.

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

##### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A política de remuneração dos membros do Conselho de Administração encontra-se descrita infra em 2.18 e foi deliberada nas Assembleias Gerais realizadas em 3 de Maio de 2007 e 21 de Abril 2008, sob proposta da Comissão de Vencimentos, sendo aplicável durante o mandato iniciado em 2007 e com termo em 2010. A remuneração dos membros executivos inclui um prémio de desempenho anual e um prémio de desempenho de médio prazo, sendo ambos baseados na avaliação do desempenho efectivo. A avaliação é realizada pela Comissão de Vencimentos em cooperação com a Comissão de Nomeação e Remunerações. Os membros não executivos auferem uma remuneração fixa.

II.1.5.2 A comissão de remunerações e o órgão de administração devem submeter à apreciação pela assembleia geral anual de accionistas de uma declaração sobre a política de remunerações, respectivamente, dos órgãos de administração e fiscalização e dos demais dirigentes na 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 para a avaliação do desempenho para determinação da componente variável, quer se trate de prémios em acções, opções de aquisição de acções, bónus anuais ou de outras componentes.

##### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

Da proposta consta o critério e os factores utilizados na determinação da componente variável da remuneração recebida pelos membros executivos do Conselho de Administração.

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

##### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Na Assembleia Geral anual está presente Belmiro Mendes de Azevedo, membro da Comissão de Vencimentos.

II.1.5.4 Deve ser submetida à assembleia geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de acções, e/ou de opções de aquisição de acções ou com base nas variações do preço das acções, a membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na 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 aceção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O plano de prémio de desempenho diferido foi aprovado na Assembleia Geral anual realizada a 21 de Abril 2008 (ver proposta n.º 8 dessa reunião disponível no website da Sonae Holding em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt)). Os termos específicos deste plano estão descritos infra em 2.18 e foram também aprovados pela Assembleia Geral através da aprovação da proposta n.º9 (ver website da Sonae Holding – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt)). Não foi adoptado nenhum plano de benefícios de reforma.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Considera-se que esta recomendação se encontra integralmente cumprida através da informação prestada infra em 2.18, em conformidade com a interpretação difundida pela CMVM no seu relatório anual de 2008 sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal.

## II.2. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A delegação de poderes do Conselho de Administração encontra-se descrita infra em 2.3.1.

II.2.2 O conselho de administração deve assegurar que a sociedade actua de forma consentânea com os seus objectivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A listagem das competências não delegadas na Comissão Executiva encontra-se descrita infra em 2.3.1.

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

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O Presidente do Conselho de Administração não tem funções executivas. Ver infra em 2.2, 2.3, 2.9 e 2.17.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A descrição consta da secção 3 do Relatório Anual de Gestão.

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

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O Conselho de Administração não atribuiu a qualquer dos seus membros o pelouro financeiro, dado que o Presidente da Comissão Executiva acumula esta função.

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

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

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

## RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

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

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

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

## RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

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

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

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Informação disponível no website da Sonae Holding – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt), juntamente com a informação financeira.

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

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Informação constante do Relatório Anual e Parecer do Conselho Fiscal.

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

## RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

## **II.5. COMISSÕES ESPECIALIZADAS**

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

As suas competências encontram-se descritas infra em 2.3.2.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

São exaradas actas das reuniões das comissões, nos termos do Regulamento do Conselho de Administração, disponível no website da Sonae Holding – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt).

## **III. INFORMAÇÃO E AUDITORIA**

### **III.1 DEVERES GERAIS DE INFORMAÇÃO**

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sonae Holding dispõe de um Gabinete de Apoio ao Investidor que disponibiliza aos investidores e à comunidade financeira, informação regular, relevante e transparente. Ver infra em 3.12.

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

### **0.3 Recomendações da CMVM parcialmente adoptadas**

I.3.1 As sociedades não devem prever qualquer restrição estatutária do voto por correspondência.

RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE ADOPTADA

Os Estatutos permitem apenas o voto por correspondência relativamente a alterações estatutárias e à eleição dos membros dos órgãos sociais, matérias que a lei imperativa não permite excluir daquela modalidade de votação.

Será apresentada à Assembleia Geral Anual de 2009 uma proposta de alteração estatutária com o propósito de adoptar integralmente esta recomendação.

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

**RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE ADOPTADA**

A Sonae Holding entende dever existir um quórum mínimo constitutivo para funcionamento da Assembleia Geral de forma a assegurar uma representação bastante e uma adequada ponderação do interesse accionista na tomada de deliberações.

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

**RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE ADOPTADA**

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

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

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

### 1. Assembleia Geral de Accionistas

#### 1.1. Membros da Assembleia Geral de Accionistas

A Mesa da Assembleia Geral de Accionistas é composta por:

---

##### Mesa da Assembleia Geral de Accionistas

---

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

---

#### 1.2. Mandatos

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

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

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

Remuneração da Mesa da Assembleia Geral		
	2007 <sup>(1)</sup>	2008
	Remuneração fixa total	Remuneração fixa total
Milhões de euros .....		
<b>Repartição individual</b> .....		
Presidente .....	0,005	0,008
Secretária .....	0,002	0,003
<b>Total</b> .....	<b>0,007</b>	<b>0,011</b>

(1) Oito meses de remuneração no ano de 2007.

#### 1.4. Data limite para depósito ou bloqueio de títulos

Os Estatutos permitem a participação na Assembleia Geral apenas aos accionistas possuidores de acções ou títulos de subscrição que, até cinco dias úteis, antes da realização da Assembleia, comprovem junto da Sonae Holding a sua titularidade, nos termos previstos na lei. Esta prova deverá ser emitida pela instituição financeira responsável pela custódia dos títulos do accionista e deve ser recebida na sede social da Sonae Holding com a mesma antecedência de cinco dias úteis. O Presidente da Mesa tem vindo a aceitar a comprovação efectuada por fax ou email, com entrega posterior dos documentos originais, desde que os mesmos sejam recebidas na sede social com a antecedência por ele determinada.

#### 1.5. Regras aplicáveis ao bloqueio das acções em caso de suspensão da Assembleia-Geral

Em caso de suspensão da Assembleia Geral, a Sonae Holding não exige o bloqueio das acções durante o período que corresponda à referida suspensão, sendo suficiente para que os accionistas participem na nova sessão, que procedam ao bloqueio das suas acções nos cinco dias anteriores ao reinício dos trabalhos.

#### 1.6. Número de acções correspondentes a um voto

Uma acção corresponde a um voto.

#### 1.7. Regras estatutárias para o exercício do direito de voto

Só podem estar presentes na Assembleia Geral os accionistas que respeitem o prazo final de bloqueio de acções referido em 1.4.

#### **Convocação da Assembleia Geral**

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

Em 2008, realizou-se uma Assembleia Geral de Accionistas em sessão ordinária a 21 de Abril, com 57,02% do capital social representado. Nesta reunião estiveram presentes 119 accionistas, todos institucionais.

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 Sonae Holding e são publicadas na página de internet desta – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) – até 15 dias antes da realização da respectiva reunião, ou quando a assembleia é convocada, relativamente a propostas de alteração dos Estatutos.

#### **Representação dos accionistas**

O direito de voto por representação e o modo como este pode ser exercido estão de acordo com a lei e com os Estatutos, 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.

Dentro dos prazos legais estabelecidos, a Sonae Holding disponibiliza informação adequada para que os Accionistas que pretendam ser representados, forneçam instruções de voto aos seus representantes através da divulgação das propostas a serem submetidas à Assembleia

Geral e de um modelo de carta de representação disponível na página da internet da Sonae Holding.

#### **Quóruns**

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

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

O quórum deliberativo das deliberações tomadas pela Assembleia Geral está em conformidade com o Código das Sociedades Comerciais.

#### 1.8. Voto por correspondência

Os accionistas poderão votar por correspondência, exclusivamente no que se refere à alteração dos Estatutos e à eleição dos órgãos sociais. Só serão considerados os votos por correspondência recebidos na sede da Sonae Holding, 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, e se pessoa colectiva, garantir o reconhecimento da assinatura, certificando que o representado tem competência e 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.

#### 1.9. Modelo para o voto por correspondência

O modelo de boletim de voto por correspondência está disponível na página da internet da Sonae Holding – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt).

#### 1.10. Prazo para a admissão de votos por correspondência

Os boletins de voto por correspondência devem ser recebidos com pelo menos três dias de antecedência sobre a data da Assembleia Geral de Accionistas, na sede da Sonae Holding, através de carta registada com aviso de recepção, dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral.

#### 1.11. Voto electrónico

O direito de voto electrónico ainda não se encontra disponível.

#### 1.12. Política de remuneração

A política de remuneração dos membros dos órgãos sociais e dos dirigentes (vd. art.º 248.ºB n.º3 do Código dos Valores Mobiliários) é aprovada em Assembleia Geral de Accionistas e define obrigatoriamente as suas componentes qualitativas e o critério para a sua determinação quantitativa

A Comissão de Vencimentos, eleita pela Assembleia Geral de Accionistas, estabelece as remunerações individuais de acordo com a política de remuneração em vigor.

A remuneração dos membros da Comissão de Vencimentos é determinada pela Assembleia Geral de Accionistas.

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

Não foram adoptadas quaisquer medidas defensivas.

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

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

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

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

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

### 1.15. Acordos de cessação de funções

Não existem acordos que fixem os termos da cessação de funções dos membros do Conselho de Administração ou dos dirigentes (vd. art.º 248.ºB n.º3 do Código dos Valores Mobiliários).

## 2. Órgãos de Administração e Fiscalização

### 2.1. Identificação e composição

No dia 3 de Maio de 2007, a Assembleia Geral de Accionistas aprovou, de acordo com a alteração ao Código das Sociedades Comerciais, um novo modelo de governo da Sociedade, com um órgão de administração e dois órgãos de fiscalização: o Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas.

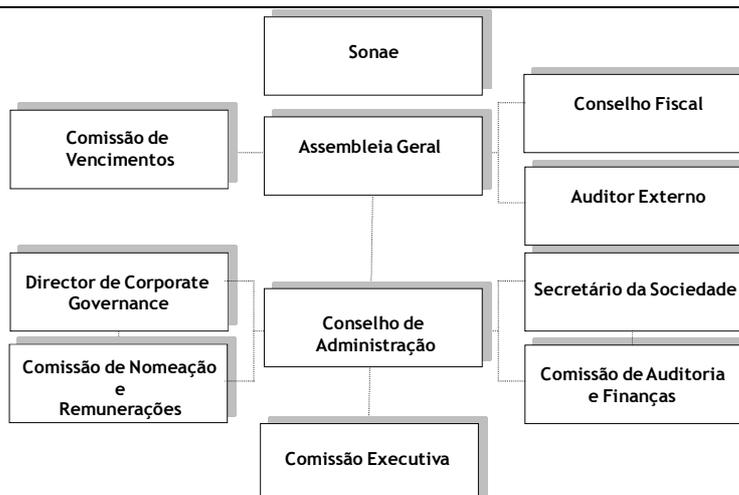
Este novo modelo de governo corporativo não revelou quaisquer constrangimentos ao normal funcionamento dos órgãos de administração e de fiscalização.

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

O Conselho Fiscal exerceu as suas competências e obrigações relativamente ao Revisor Oficial de Contas, tendo proposto a sua eleição na supra referida Assembleia Geral.

A estrutura do modelo organizativo da Sonae Holding discrimina claramente as funções, deveres e responsabilidades dos seus diversos órgãos sociais e outros.

Modelo organizativo da Sonae Holding



### Conselho de Administração

#### Composição

De acordo com os Estatutos, o Conselho de Administração pode consistir num número par ou ímpar de membros, entre um mínimo de três e um máximo de onze, eleitos em Assembleia

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

---

#### Conselho de Administração

---

Belmiro Mendes de Azevedo.....	Não-Executivo Presidente
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
Álvaro Carmona e Costa Portela.....	Executivo
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério.....	Executivo
Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão.....	Executivo

Nota: Luiz Felipe Palmeira Lampreia renunciou ao exercício de funções no Conselho de Administração em 3 de Março de 2008, com efeitos a partir de 30 de Abril de 2008.

---

As habilitações académicas, experiência e responsabilidades dos Administradores são divulgadas infra em 2.10, e as acções detidas por eles em sociedades do Grupo (doravante também designado por Sonae), directamente ou através de pessoas relacionadas, encontram-se divulgadas em anexo ao Relatório de Gestão, nos termos exigidos pelo artigo 447.º do Código das Sociedades Comerciais.

### Conselho Fiscal

#### Composição

De acordo com os Estatutos, o Conselho Fiscal pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, com um mínimo de três e um máximo de cinco membros eleitos na Assembleia Geral de Accionistas. O Conselho Fiscal inclui adicionalmente um ou dois membros suplentes, conforme o número de membros seja de três ou mais. Todos os seus membros são independentes e as deliberações são aprovadas por maioria simples, tendo o Presidente 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.

---

#### Conselho Fiscal

---

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

---

### Revisor Oficial de Contas

#### Composição

O Revisor Oficial de Contas da Sonae Holding é a Deloitte & Associados, SROC, S.A..

O Revisor Oficial de Contas foi eleito pela Assembleia Geral de Accionistas através de proposta do Conselho Fiscal.

### Comissão de Vencimentos

#### Composição

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

---

#### Comissão de Vencimentos

---

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

---

### O Secretário da Sonae Holding

#### Composição

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

## 2.2. Outras comissões com competências em matéria de administração e fiscalização

### Comissão Executiva

#### Composição

De acordo com os Estatutos, a Comissão Executiva é composta por membros do Conselho de Administração. O Presidente da Comissão Executiva e os Presidentes das Comissões Executivas das *sub-holdings* do Grupo compõem a Comissão Executiva. Os actuais membros da Comissão Executiva são identificados no diagrama abaixo:

---

#### Equipa de Gestão

---

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo.....	Presidente da Comissão Executiva do Grupo
Álvaro Carmona e Costa Portela.....	Presidente da Comissão Executiva da Sonae Sierra
Ángelo Gabriel dos Santos Ribeirinho Paupério....	Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom
Nuno Manuel Moniz Trigosso Jordão.....	Presidente da Comissão Executiva da SonaeDistribuição

---

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

#### Composição

A CAF da Sonae Holding é constituída por três membros designados pelo Conselho de Administração, sendo todos eles Administradores Não-Executivos Independentes.

---

#### A Comissão de Auditoria e Finanças

---

Michel Marie Bon .....	Presidente - Administrador Não-Executivo Independente
Álvaro Cuervo Garcia .....	Administrador Não-Executivo Independente
José Manuel Neves Adelino.....	Administrador Não-Executivo Independente

---

Nota: Luíz Felipe Palmeira Lampreia renunciou ao exercício de funções nesta comissão em 3 de Março de 2008.

---

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

#### Composição

A CNR da Sonae Holding inclui o Presidente do Conselho de Administração e um Administrador Não-Executivo Independente, também designados pelo Conselho de Administração, tal como identificados no diagrama em baixo:

---

#### Comissão de Nomeação e Remunerações

---

Belmiro Mendes de Azevedo.....	Presidente Não-Executivo Não-Independente
Michel Marie Bon .....	Não-Executivo Independente

---

Nota: Luíz Felipe Palmeira Lampreia renunciou ao exercício de funções nesta comissão em 3 de Março de 2008.

---

### Director de *Corporate Governance*

#### Composição

O Director de *Corporate Governance* é David Graham Shenton Bain.

## 2.3. Organização da Estrutura Corporativa – Funções e Competências

### 2.3.1. Órgãos Estatutários

#### Conselho de Administração

##### 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 permitem que o Conselho de Administração delegue poderes numa Comissão Executiva em matéria de negócios, deveres e responsabilidades de gestão corrente e nos termos considerados apropriados.

#### Comissão Executiva

##### Função

A Comissão Executiva pode deliberar sobre assuntos relacionados com a gestão corrente da Sonae Holding, tendo-lhes sido delegados os poderes de gerir e executar operações do dia-a-dia, com exclusão das seguintes matérias, da exclusiva competência do Conselho de Administração:

---

- (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 Sonae Holding;
- (viii) Aprovação da estratégia de configuração do portfolio anual;
- (ix) Aprovação do orçamento anual e quaisquer alterações significativas subsequentes.

De forma a garantir que o Conselho de Administração é mantido informado pela Comissão Executiva, todas as deliberações por esta tomadas são-lhe comunicadas, de forma sistemática. Estas deliberações são também disponibilizadas ao Presidente do Conselho de Administração e ao Presidente do Conselho Fiscal.

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

A Comissão Executiva reúne uma vez por mês e, sempre que o Presidente da Comissão Executiva ou a maioria dos seus membros convocar uma reunião.

### **Conselho Fiscal**

#### Função

O Conselho Fiscal é responsável por, entre outras:

- (i) Fiscalizar a administração da Sociedade;
- (ii) Vigiar pela observância da lei e do contrato de Sociedade;
- (iii) Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- (iv) Verificar a exactidão dos documentos de prestação de contas;
- (v) Elaborar anualmente relatório sobre a sua acção fiscalizadora e dar parecer sobre o relatório e contas e propostas apresentadas pela administração;
- (vi) Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de risco, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna, se existentes;
- (vii) Receber as comunicações de irregularidades, apresentadas por accionistas, colaboradores da Sonae Holding ou outros;
- (viii) Propor à Assembleia Geral a nomeação do revisor oficial de contas;
- (ix) Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da Sociedade;
- (x) Fiscalizar a independência do revisor oficial de contas, designadamente no tocante à prestação de serviços adicionais.

### **Revisor Oficial de Contas**

#### Função

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

## 2.3.2. Órgãos não-estatutários

### **Comissão de Auditoria e Finanças (CAF)**

#### Função

A CAF funciona com base no regulamento interno aprovado pelo Conselho de Administração e é responsável pelo controlo e monitorização dos processos de divulgação de informação financeira, pela revisão das normas de relato financeiro, pelo acompanhamento, em nome do Conselho de Administração, das actividades de auditoria e de gestão de risco da Sonae Holding e pelo cumprimento das recomendações de Governo das Sociedades. Reúne com o Conselho Fiscal, interagindo com este e com os Auditores Externos do Grupo e com os directores de Auditoria Interna e Gestão de Risco. As responsabilidades da CAF são:

- (i) Rever as demonstrações financeiras anuais e intercalares e os documentos de divulgação de resultados, e relatar as suas conclusões ao Conselho de Administração, antes dos documentos serem aprovados e assinados pelo Conselho de Administração;
- (ii) Aconselhar o Conselho de Administração sobre os seus relatórios para os accionistas e os mercados financeiros, a serem incluídos nas Contas Anuais e Semestrais da Sonae Holding, assim como também nas divulgações de resultados trimestrais;
- (iii) Aconselhar o Conselho de Administração sobre a adequação e qualidade da informação interna fornecida pela Comissão Executiva, incluindo sistemas e normas de controlo interno aplicados pela Comissão Executiva;

- (iv) Rever as competências da Função de Auditoria Interna e a sua relação com as competências do Revisor Oficial de Contas e discutir com o Revisor Oficial de Contas e com o Auditor Interno os seus relatórios intercalares e anuais, rever os seus relatórios de controlo interno, e aconselhar o Conselho de Administração a esse respeito.

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

### **Comissão de Nomeação e Remunerações (CNR)**

#### Função

A CNR funciona com base no regulamento interno aprovado pelo Conselho de Administração e é responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de Administrador ou a outros cargos de topo dentro da Sonae. É também responsável pela supervisão da preparação das propostas de remuneração, 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, da remuneração 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.

### **Director de Corporate Governance (DCG)**

#### Função

O DCG reporta hierarquicamente ao Conselho de Administração, através do seu 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;
- (v) Ter um papel organizador das avaliações realizadas pelo Conselho de Administração;
- (vi) Manter sob escrutínio questões legislativas, regulamentares e do Governo das Sociedades;
- (vii) Apoiar e desafiar o Conselho de Administração a alcançar os mais altos padrões ao nível do Governo das Sociedades;
- (viii) Assegurar que o conceito de "Stakeholders" (detentores de interesses na Sonae) e a necessidade de proteger os interesses minoritários são tidos em conta aquando da tomada de decisões importantes por parte do Conselho de Administração;
- (ix) Ajudar a assegurar que o procedimento de nomeação e eleição de Administradores é realizado apropriadamente e prestar apoio na cooptação de novos Administradores;
- (x) Actuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para, nomeadamente, Administradores Não-Executivos no que diz respeito à Sonae Holding e às suas actividades;
- (xi) Facilitar e apoiar os Administradores Não-Executivos Independentes na afirmação da sua independência;
- (xii) Ajudar a assegurar o cumprimento das Recomendações para sociedades cotadas em Portugal, publicadas pela CMVM;
- (xiii) Participar nos preparativos e coordenação dos processos das Assembleias Gerais;
- (xiv) Participar na obtenção de cobertura de seguro para membros dos órgãos sociais;
- (xv) Participar, em nome da Sonae Holding, em iniciativas externas para debater e melhorar os requisitos e práticas de Governo das Sociedades em Portugal.

### **Secretário da Sociedade**

#### Função

O Secretário da Sonae Holding é responsável por, entre outros:

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

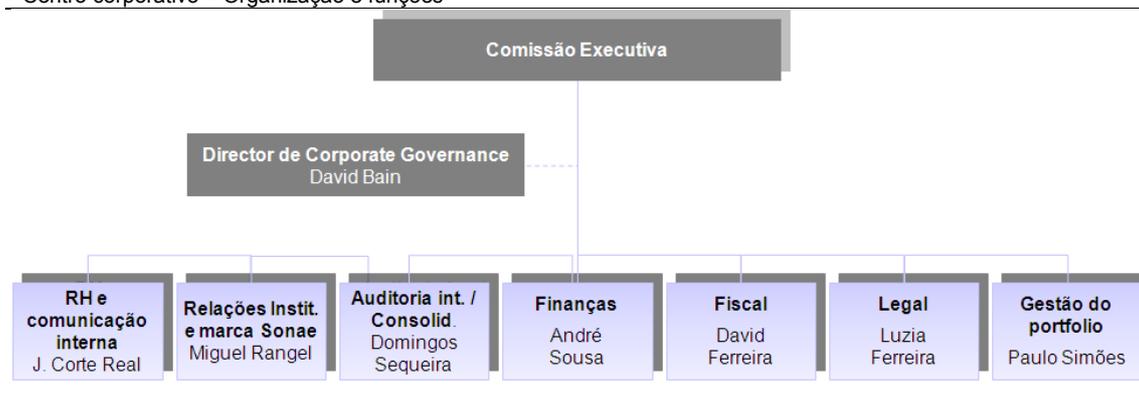
### 2.3.3. Organização do Centro Corporativo

#### 2.3.3.1. Estrutura geral

A actual estrutura organizacional do centro corporativo da Sonae Holding 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 ds Sonae; (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 da Sonae. O centro corporativo é igualmente responsável pela prestação de serviços às suas diversas *sub-holdings*, os quais se encontram centralizados por razões de eficiência e eficácia, nomeadamente Fiscal e Finanças. Existem ainda outras tarefas afectas directamente à Sonae 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* da Sonae e em várias empresas instrumentais.

Centro corporativo – Organização e funções



#### Director de *Corporate Governance*

A descrição das funções e atribuições do Director de *Corporate Governance* pode ser encontrada em 2.3.2.

#### Director de recursos humanos e de comunicação interna

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão dos recursos humanos de topo da Sonae Holding: 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 da Sonae;
- (iii) Apoio à função de Comunicação Externa na gestão da imagem da Sonae como empregador importante;
- (iv) Apoio ao departamento de Relações Institucionais na gestão dos assuntos respeitantes às boas práticas em recursos humanos;
- (v) Gestão da direcção de recursos humanos da Sonae Holding.

#### 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;
- (iii) Gestão proactiva da relação com os Media;
- (iv) Gestão da imagem e reputação da Sonae em coordenação directa com a área de Gestão de Risco;

- (v) Apoio proactivo à gestão da relação da Sonae com o Governo, entidades públicas, organizações não-governamentais;
- (vi) Representação da Sonae em Associações, Fóruns e eventos (nacionais e internacionais) e gestão dos pedidos de informação daquelas instituições;
- (vii) 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 Administradores com o pelouro financeiro das *sub-holdings*;
- (ii) Apoio às *sub-holdings* na execução de transacções negociais;
- (iii) Apoio à área de planeamento corporativo na determinação do capital empregue em cada área de negócio;
- (iv) Apoio à área de *Corporate Development* e de Fusões e Aquisições;
- (v) Gestão de tesouraria da Sonae;
- (vi) Gestão do risco financeiro da 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 da Sonae;
- (v) Optimização da eficiência fiscal da Sonae.

#### **Director de Serviços Jurídicos**

Principais responsabilidades:

- (i) Apoio legal à actividade da Sonae Holding;
- (ii) Gestão da relação com a Euronext Lisboa, com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e com os accionistas, a respeito de assuntos legais;
- (iii) Gestão legal da política do Governo das Sociedades;
- (iv) Gestão do enquadramento normativo da Sonae.

#### **Director de Portfolio**

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 e retorno do capital investido; apoio ao desenvolvimento da estratégia corporativa; responsável pelas oportunidades corporativas 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.

### 2.3.3.2. Órgãos de Partilha de Conhecimentos

#### **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 reúne trimestralmente e é presidida pelo Paulo Azevedo (Presidente da Comissão Executiva da Sonae) e inclui o Director de Portfólio e os Administradores com pelouro financeiro, bem como os responsáveis pela auditoria interna das *sub-holdings* da Sonae.

O Grupo Consultivo de Gestão de Risco apoia esta Comissão, assegurando, numa base regular, consistência entre os objectivos da Comissão de Auditoria e a sua execução.

O Grupo Consultivo de Gestão de Risco reúne trimestralmente, é presidido por Ângelo Paupério (membro da Comissão Executiva), e é composto pelo Director de Portfólio, pelos membros do Conselho de Administração das *sub-holdings* 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 da Sonae.

#### **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 Administradores com pelouro financeiro das *sub-holdings*, pelos administradores responsáveis pela área de *corporate finance* em cada uma das *sub-holdings* e pelos directores funcionais do centro corporativo da Sonae Holding, 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*.

## 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 da Sonae, numa perspectiva de continuidade dos negócios. A par da Gestão Ambiental e da Responsabilidade Social, a Gestão do Risco é uma das componentes do desenvolvimento sustentável das empresas, uma vez que contribui para um desenvolvimento continuado dos negócios, através de um maior conhecimento e de uma gestão mais efectiva dos riscos que podem afectar as organizações.

#### **Os processos de Gestão de Risco**

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

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

- (i) No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos do portfólio 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-holding*, 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 internacional<sup>1</sup>, 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;
- (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 da 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.

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

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

---

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

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 2008, as funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco tinham 41 colaboradores a tempo inteiro, desenvolvendo o seu trabalho em todos os países onde o Grupo Sonae se encontra presente.

O Conselho de Administração nomeou uma Comissão de Auditoria e Finanças, composta por três Administradores Não-Executivos e Independentes, para monitorizar as actividades de Auditoria Interna e Gestão de Risco.

#### **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 2008 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 quatro 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 2009, 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 2008**

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, normalmente com a presença das autoridades e serviços de segurança pública. Deu-se ainda continuidade ao desenvolvimento e implementação dos padrões de segurança e dos respectivos processos de monitorização e auto-avaliação (*Control Risk Self Assessment*). No que respeita aos riscos de terrorismo, foram lançados programas de prevenção e emergência, bem como patrocinadas sessões especiais de formação a responsáveis pela segurança e a colaboradores.

#### 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 durou quatro anos e representou um investimento, apenas em consultoria e formação de colaboradores, no valor de 5 milhões de euros. Tendo terminado em Setembro de 2008, o projecto envolveu mais de 70.000 pessoas, de acordo com a nossa estimativa, com o objectivo de zelar pela segurança de milhões de visitantes, de acordo com números superiores a 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 Outubro de 2008, o número total de horas empregues em medidas de prevenção e segurança aumentou de 56 para 1.059, e o número de não conformidades por hora de observação reduziu em 68%. O absentismo dos trabalhadores devido a acidentes de trabalho diminuiu 98% desde 2005. O projecto PERSONÆ viu-lhe ser atribuído dois prémios internacionais: O “prémio Eco 2006” no Brasil para Práticas Empresariais de Responsabilidade Social e “2007 DuPont Safety Award” na categoria de Compromisso Visível da Gestão. A evolução do projecto tem vindo a ser acompanhada pelas outras *sub-holdings* da Sonae, numa perspectiva de sinergias e adaptação do modelo de gestão a outros negócios da Sonae. Subsequentemente ao Projecto PERSONÆ, a Sonae Sierra obteve a certificação emitida por TÜV Rheinland do seu Sistema de Gestão Corporativa de Saúde e Segurança (cobrindo todas as suas actividades), de acordo com OHSAS 18001.

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

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

#### 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 2008, um projecto relacionado com riscos comuns aos diferentes negócios foi desenvolvido e continuado. Este projecto foi promovido ao nível da Sonae e das *sub-holding* 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.

Nas Telecomunicações, baseou-se a análise do impacto do negócio e avaliação do risco do negócio das telecomunicações (móvel e fixo), no pressuposto da continuidade do negócio, tendo sido desenvolvidas estratégias para fixar o risco nos níveis definidos pela gestão. Foi concebido um modelo de análise detalhada de impacto, considerando plataformas de sistema e de rede, para determinar o risco nos principais pontos técnicos.

#### Riscos Ambientais

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

O Sistema de Gestão Ambiental da Sonae Sierra (SGA), cobre estes riscos em todas as actividades da Sonae Holding, incluindo *procurement*, construção e gestão dos Centros Comerciais. Em 2008, para além de ter obtido a re-certificação corporativa do SGA de acordo com o ISSO 14001 pela *Lloyds Register Quality Assurance*, 39 centros comerciais (de um total

de 50) já obtiveram individualmente a mesma certificação (18 dos quais em 2008) e 17 obras (6 em 2008) alcançaram certificações individuais ISSO 14001 para a fase da construção.

#### Riscos 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 monitorizados, quer no âmbito da actividade específica de Gestão de Risco quer no âmbito da actividade de Auditoria Interna.

#### Riscos seguráveis

No que respeita à transferência dos riscos seguráveis (técnicos e operacionais), prosseguiu-se o objectivo de racionalização da transferência financeira deste tipo de riscos, quer pela correcta adequação da estrutura financeira aos valores dos capitais em risco, tendo por base as permanentes mudanças nos negócios abrangidos, quer pela intenção de ganhar ainda mais massa crítica nos tipos de risco abrangidos. Noutra dimensão, esta arquitectura foi melhorada pela optimização das coberturas e retenções, coerentes com cada negócio, assegurando, internamente, uma efectiva gestão de seguros a nível mundial, através da Brokers Link, rede mundial de corretagem de seguros 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 monitorizar, de forma sistemática, os riscos de segurança alimentar e o cumprimento das normas legais e do sistema interno de controlo da qualidade dos bens alimentares. Desde o seu lançamento, em 2003, o número médio de observações por auditoria reduziu 42% e, o que é mais importante, a média das observações críticas reduziu 72%.

#### Riscos financeiros

A Sonae está exposta a uma diversidade de riscos financeiros relacionados com as suas operações, dos quais se destacam os riscos de taxa de juro, riscos cambiais, riscos de liquidez e riscos de crédito. Tendo em conta a natureza diversificada dos diferentes negócios da Sonae, a exposição a esses riscos pode variar de negócio para negócio, não existindo por parte da Sonae uma política de gestão de risco que os abranja na totalidade, privilegiando-se, uma política individualizada e adaptada a cada uma das *sub-holdings*. O Grupo está igualmente exposto aos riscos de flutuação dos mercados de dívida e de capital. Durante 2008, 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 do 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 (vd. supra 2.3.3.2), 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 da Sonae relativamente à gestão de riscos financeiros é conservadora e prudente e, quando usa instrumentos derivados para cobertura de determinados riscos relacionados com a actividade normal da empresa, a Sonae, por princípio, não toma posições em derivados de outros instrumentos financeiros que não tenham uma ligação à sua actividade ou com propósitos especulativos.

#### **Divulgação de Informação Financeira**

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

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

## 2.5. Competência do Conselho de Administração em sede de aumentos de capital

Os Estatutos (n.º 3 do artigo 6.º) estabelecem que o capital social pode ser aumentado por novas entradas em dinheiro até 5.000.000.000 euros, por uma ou mais vezes, por deliberação do Conselho de Administração que fixará, nos termos legais, as condições de subscrição e as categorias de acções a emitir, de entre as já existentes.

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

## 2.6. Regulamentos de funcionamento dos órgãos societários

### **Regulamentos internos**

A Sonae Holding está empenhada em cumprir com as melhores práticas de Governo das Sociedades. Com este propósito, a Sonae Holding 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 Regulamentos de Funcionamento do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal podem ser consultados na página de Internet da Sonae Holding - [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt).

## 2.7. Regras de designação e de substituição dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização

### **Conselho de Administração**

Os membros do Conselho de Administração são eleitos para cada mandato por proposta dos accionistas na Assembleia Geral, nos termos da lei e dos Estatutos.

A eleição de um administrador será efectuada isoladamente entre pessoas propostas em listas subscritas por grupos de accionistas contanto que nenhum desses grupos possua acções representativas de mais de vinte por cento e menos de dez por cento do capital social.

O mesmo accionista não pode subscrever mais de uma lista e cada lista deve conter pelo menos a identificação de duas pessoas elegíveis para cada cargo a preencher. Se forem apresentadas listas por mais de um grupo de accionistas, a votação incide sobre o conjunto dessas listas.

Os Estatutos estabelecem igualmente que o Conselho de Administração em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer Administrador, providenciará a sua substituição, sujeita a ratificação pelos accionistas na Assembleia Geral seguinte.

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

A falta definitiva de Administrador eleito ao abrigo das regras especiais descritas no segundo parágrafo deste item, determina a obrigação de uma nova eleição pela Assembleia Geral.

### **Conselho Fiscal**

Os membros do Conselho Fiscal são eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de quatro anos.

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

Se o Presidente cessar funções antes do termo do mandato para que foi eleito, os outros membros devem escolher um entre eles para exercer essas funções até ao fim do respectivo período.

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

Os suplentes que substituam membros cujas funções tenham cessado mantêm-se em funções até à primeira Assembleia Geral anual, na qual as vagas devem ser preenchidas.

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

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

#### **Revisor Oficial de Contas**

O Revisor Oficial de Contas é eleito pelos accionistas na Assembleia Geral por proposta no Conselho Fiscal.

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

### 2.8. Número de Reuniões

#### **Conselho de Administração**

O Conselho de Administração 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 2008, realizaram-se 5 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 são tomadas por maioria de votos emitidos. Em 2008, a taxa de comparência nas reuniões do Conselho de Administração foi de 100%. As actas são registadas no respectivo 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.

#### **Comissão Executiva**

A Comissão Executiva reúne, pelo menos, uma vez por mês e sempre que o seu Presidente ou a maioria dos seus membros convoquem uma reunião. Em 2008, realizaram-se 15 reuniões da Comissão Executiva e a taxa de comparência foi de 100%. Para que a Comissão Executiva delibere validamente, é necessário que a maioria dos seus membros esteja presente ou devidamente representada. As deliberações tomadas devem ser aprovadas por maioria, tendo o Presidente um voto de qualidade.

#### **Comissão de Auditoria e Finanças (CAF)**

A CAF reúne pelo menos cinco vezes por ano e sempre que o seu Presidente, o Conselho de Administração, a Comissão Executiva ou, excepcionalmente, o Revisor Oficial de Contas assim o entenderem. Desde o último trimestre de 2007, a CAF tem assegurado o acompanhamento, pelos seus membros, da execução de projectos entre reuniões através de áudio conferência. Em 2008, a CAF reuniu-se 5 vezes, com uma taxa de comparência de 100%.

#### **Comissão de Nomeação e Remunerações (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 2008, realizou-se uma reunião formal da CNR, com uma taxa de comparência de 100%. Entre reuniões formais, os membros da CNR mantêm-se interligados através de comunicações à distância.

#### **Conselho Fiscal**

O Conselho Fiscal reúne pelo menos quatro vezes por ano. Em 2008, realizaram-se 5 reuniões, com uma taxa de comparência de 100%.

#### **Comissão de Vencimentos (CV)**

A CV reúne, pelo menos, uma vez por ano. Em 2008, efectuou-se 1 reunião, com uma taxa de comparência de 100%.

## 2.9. Membros do Conselho de Administração

---

### Conselho de Administração

---

Belmiro Mendes de Azevedo.....	Não-Executivo Presidente
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
Álvaro Carmona e Costa Portela.....	Executivo
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério.....	Executivo
Nuno Manuel Moniz Trígoso Jordão.....	Executivo

Nota: Luíz Felipe Palmeira Lampreia renunciou ao exercício de funções no Conselho de Administração em 3 de Março de 2008, com efeitos a partir de 30 de Abril de 2008.

---



---

### Equipa de Gestão

---

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo.....	Presidente Comissão Executiva da Sonae
Álvaro Carmona e Costa Portela.....	Presidente Comissão Executiva da Sonae Sierra
Ângelo Gabriel dos Santos Ribeirinho Paupério...	Presidente Comissão Executiva da Sonaecom
Nuno Manuel Moniz Trígoso Jordão.....	Presidente Comissão Executiva da Sonae Distribuição

---

### Comissão de Auditoria e Finanças

---

Michel Marie Bon .....	Presidente - Administrador Não-Executivo Independente
Alvaro Cuervo Garcia .....	Administrador Não-Executivo Independente
José Manuel Neves Adelino.....	Administrador Não-Executivo Independente

Nota: Luíz Felipe Palmeira Lampreia renunciou ao exercício de funções nesta comissão em 3 de Março de 2008.

---



---

### Comissão de Nomeações e Remunerações

---

Belmiro Mendes Azevedo.....	Presidente Não-Executivo Não-Independente
Michel Marie Bon .....	Não-Executivo Independente

Nota: Luíz Felipe Palmeira Lampreia renunciou ao exercício de funções nesta comissão em 3 de Março de 2008.

---

O Conselho de Administração evidencia um claro equilíbrio entre o número de Administradores Executivos e Não Executivos. Actualmente, o Conselho de Administração da Sonae é composto por oito membros, incluindo Administradores Executivos e Não-Executivos. Entre os quatro Administradores Não-Executivos, três são independentes, de acordo com o critério de independência estabelecido pelo n.º 5 do art.º 414.º do Código das Sociedades Comerciais, conforme remissão do Regulamento da CMVM n.º 1/2007 sobre o Governo da Sociedade. Os três Administradores Não-Executivos Independentes acima referidos não estão abrangidos por qualquer incompatibilidade nos termos do n.º1 do art.º 414.ºA do Código das Sociedades Comerciais, tal como requerido pelo mesmo Regulamento da CMVM, com a única excepção do Administrador Michel Marie Bon, que exerce cargos de administração e fiscalização em mais de cinco sociedades. Este facto não afecta, todavia, a sua independência.

## 2.10. Qualificações, experiência e responsabilidades do Conselho de Administração

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

---

### Nomeação do Conselho de Administração

---

	<b>Primeira nomeação</b>	<b>Fim do mandato</b>
Belmiro Mendes Azevedo	1989	2010
José Neves Adelino	2007	2010
Álvaro Cuervo Garcia	2004	2010
Michel Marie Bon	2004	2010
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2010
Álvaro Carmona e Costa Portela	1999	2010
Ângelo Gabriel Ribeirinho Paupério	2000	2010
Nuno Manuel Moniz Trígoso Jordão	1999	2010

---

**Belmiro Mendes de Azevedo****Data de Nascimento**

17 Fevereiro 1938

**Curriculum Académico**

1963	Licenciado em Engenharia Química Industrial - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
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 da Comissão Executiva da Sonae Investimentos, SA
1997	Membro do European Union Hong-Kong Business Cooperation Committee
1999-2007	Presidente do Conselho de Administração e Comissão Executiva da Sonae SGPS, SA
2000	Membro do International Advisory Board da Allianz AG
2002	Membro da Direcção da Cotec – Portugal
2005	Membro do Harvard Business School European Advisory Board
2005	Presidente do Forum Manufature Portugal
2008	Presidente da EGP - Escola de Gestão do Porto

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

19 Março 1954

**Curriculum Académico**

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

**Experiência Profissional**

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

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

30 Maio 1942

**Curriculum Académico**

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

**Experiência Profissional**

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

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

5 Julho 1943

**Curriculum Académico**

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

**Experiência Profissional**

1971-1975	Inspector de Finanças no Ministério das Finanças e do Orçamento 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 (Retailho)
1993-1995	Presidente da Agence Nationale Pour l'Emploi (Agência Nacional para o Emprego em França)
1995-2002	Presidente da Comissão Executiva e do Conselho de Administração da France Telecom
2003-2005	Presidente do Institut Pasteur
1971-1975	Administrador da Esmertec (Alta Tecnologia)
1975-1985	Assessor Sénior da Permira (Fundo de Investimento)
1985-1992	Assessor Sénior da Roland Berger (Consultoria Estratégica)
1998-2002	Co-presidente da 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 2003	Director of International Dominican Foundation
Desde 2004	Administrador da Esmertec
Desde 2004	Assessor Sénior da Permira
Desde 2006	Assessor Sénior da Roland Berger
Desde 2008	Presidente da Fondation Nationale pour L'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE)

**Duarte Paulo Teixeira de Azevedo**
**Data de Nascimento**

31 Dezembro 1965

**Curriculum Académico**

1986	Licenciatura em Engenharia Química – École Polytechnique Fédérale de Lausanne
1989	Mestrado em Gestão de Empresas – MBA (EGP, antes designado 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 Sonae Indústria (Painéis Derivados de Madeira)
1993-1996	Director de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos, SGPS, SA
1996-1998	Administrador Executivo da Modelo Continente Hipermercados (Merchandising, IT e Marketing Retalho)
1998-2000	Presidente da Comissão Executiva da Optimus (Operador Móvel)
2000-2007	Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA
2001-2002	Presidente da Apritel (Associação Portuguesa dos Operadores de Telecomunicações)
2002-2007	Presidente do Conselho Geral do Público, SA
2003	Co-autor do livro “Reformar Portugal”
2003-2007	Presidente do Conselho Geral da Glunz, AG
2004-2007	Presidente do Conselho de Administração da Tafisa, SA
Since 2007	Presidente da Comissão Executiva da Sonae, SGPS, SA

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

4 Julho 1951

**Curriculum Académico**

1974	Licenciado em Engenharia Mecânica – Universidade do Porto
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 - Universidade do Porto
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
1996-2001	Membro do ICSC Europe Jury Award
1999-2002	Co-fundador e Administrador da EPRA- European Public Real Estate Association
2005-2008	Trustee do International Council of Shopping Centres

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

14 Setembro 1959

**Curriculum Académico**

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

**Experiência Profissional**

1982-1984	Projectista de Estruturas na Tecnopor (Engenharia Civil)
1984-1989	Técnico Superior na EDP (Energia)

1989-1991	Director do Projecto de Televisão na Sonae Tecnologias de Informação
1991-1994	Director de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos, SGPS, SA
1994-1996	Administrador de várias empresas da Sonae Distribuição, SGPS, SA (Retailho)
1996-2007	CFO da Sonae Distribuição, SGPS, SA e Administrador da Modelo Continente, SGPS, SA e de várias das suas filiais (Retailho)
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	Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA, Administrador Executivo da Sonae, SGPS, SA, Administrador da Sonae Sierra, SGPS, SA, Administrador da Sonae Distribuição, SGPS, SA

### **Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão**

#### **Data de Nascimento**

27 Abril 1956

#### **Curriculum Académico**

1978 Licenciado em Economia – ISCTE (Universidade de Lisboa)

#### **Experiência Profissional**

1980-1986 Pingo Doce Supermercados - Carreira na Área de Operações

1986-1987 Hipermercados Continente, SA – Director de Hipermercado

1988-1989 Hipermercados Continente, SA – Director Geral

Desde 1990 Administrador Executivo da Sonae Distribuição, SGPS, SA

Desde 1991 Presidente Executivo da Sonae Distribuição, SGPS, SA

Desde 1999 Administrador Executivo da Sonae, SGPS, SA

As acções detidas pelos membros do Conselho de Administração estão identificadas no anexo ao relatório de gestão, em conformidade com o artigo 447.º do Código das Sociedades Comerciais. O anexo inclui igualmente informação relativa a transacções ocorridas no último semestre de 2008, nos termos do n.º 6 do artigo 14.º do Regulamento da CMVM n.º 5/2008.

## 2.11. Funções exercidas noutras sociedades

### **Belmiro Mendes de Azevedo**

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

Nenhum

#### **Cargos exercidos noutras Sociedades:**

Presidente da Sonae Indústria SGPS, SA

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

Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Efanor Investimentos, SGPS, SA

Administrador único da BA – Business Angels, SA

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

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

Presidente do Conselho de Administração da Setimanale, SGPS, SA

### **José Manuel Neves Adelino**

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

Nenhum

#### **Cargos exercidos noutras Sociedades:**

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

Professor convidado, Bentley College

Membro do Conselho Fiscal do Banco BPI

Membro do Comité de Investimento Portugal VC Initiative (EIF)

**Álvaro Cuervo Garcia****Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da ACS, SA

Chefe de redação do Universia Business Review

Membro do Conselho de Administração da Bolsas y Mercados Españoles

Editor Associado do Globalization, Competitiveness and Governability

Membro do Científico e Consultivo de vários jornais

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

**Michel Marie Bon****Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

Presidente do Conselho de Administração da Les Pélicans

Membro do Conselho de Administração da Provimi

Membro do Conselho de Administração da Compagnie Européenne de Téléphonie

Membro do Conselho de Administração do Institut Catholique de Paris

Membro do Conselho de Administração da Lafarge (Cimentos)

Membro do Conselho de Administração da Sonepar (retalho de artigos eléctricos)

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

Administrador da Esmertec (Alta Tecnologia)

Assessor Sénior da Close Brothers

Assessor Sénior da Permira (Fundo de Investimento)

Assessor Sénior da Roland Berger (Consultoria Estratégica)

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

Administrador (sem direitos de voto) na Asterop

Administrador do Institut Pierre Mendès France

Administrador da French American Foundation

Fundador e Administrador da Transparency International (França)

Administrador da International Domenican Foundation

Presidente da Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE)

**Duarte Paulo Teixeira de Azevedo****Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

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

Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA

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

Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

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

Membro do Conselho de Administração da Imparfin, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da Migracom, SGPS, SA

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

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

Membro Fundador da EGP – Escola de Gestão do Porto

Membro Conselho Consultivo “Compromisso Portugal”

Membro do European Round Table of Industrialists

**Álvaro Carmona e Costa Portela****Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

---

Presidente da Comissão Executiva da Sonae Sierra, SGPS, SA

---

Administrador Não-Executivo da Sonae Distribuição, SGPS, SA

---

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

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

---

Trustee do European Shopping Centre Trust

---

Membro do Eurohypo International Advisory Board

---

Administrador da CADE – Companhia Agrícola de Desenvolvimento SA

**Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério****Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

---

Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA

---

Presidente do Conselho de Administração da BEARTIS – Conceção, Construção e Gestão de Redes de Comunicações, SA

---

Administrador Não-Executivo da Cooper Gay (Holdings) Limited

---

Administrador da MDS – Corretor de Seguros, SA

---

Administrador da Optimus Artis - Conceção, Construção e Gestão de Redes de Comunicações, SA

---

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

---

Administrador da MDS, SGPS, SA

---

Administrador Não-Executivo da Sonae Distribuição, SGPS, SA

---

Membro do Conselho de Administração da Sonae Investments, BV

---

Administrador Não-Executivo da Sonae Sierra, SGPS, SA

---

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

---

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

---

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

---

Membro do Conselho de Administração da Sontel BV

---

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

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

---

Membro do Conselho de Administração da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial) I)

---

Administrador da Sonae Financial Participations, BV

---

Membro do Conselho de Administração da Lapidar, SGPS, SA

---

Assistente de Corporate Governance na EGP (Escola de Gestão do Porto)

---

Administrador Único da Enxomil, SGPS, SA

---

Administrador Único da Enxomil, Sociedade Imobiliária, SA

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

---

Presidente Executivo da 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).

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

---

Nenhum

## 2.12. Identificação dos membros do Conselho Fiscal

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

---

### Conselho Fiscal

---

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

---

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

## 2.13. Qualificações, experiência e responsabilidades do Conselho Fiscal

### **Daniel Bessa Fernandes Coelho**

#### **Data de Nascimento**

6 Maio 1948

#### **Curriculum Académico**

1970 Licenciatura em Economia – Universidade do Porto

1986 Doutoramento em Economia – Universidade Técnica de Lisboa

#### **Experiência Profissional**

Desde 1970 Docente na Universidade do Porto

1970-1999 Docente na Faculdade de Economia

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

Desde 1983 Economista em regime de profissão liberal

Desde 1988 Autor de “Processo Inflacionário Português 1945-1980”. E vários artigos publicados nas revistas *Análise Social*, *Cadernos de Ciências Sociais*, *Cadernos de Economia*, *Estudos de Economia*, *Indústria*, *Revista de Empresários e Negócios*, *Pensamento Iberoamericano* – *Revista de Economia Política*, *Praxis* e *Revista Crítica de Ciências Sociais*

1988-2000 Docente no ISEE – Instituto Superior de Estudos Empresariais

1989-1990 Presidente da Comissão Instaladora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

1989-1992 Docente na Faculdade de Engenharia

1990-1995 Pró-Reitor da Universidade do Porto

1992-1995 Porta-Voz do Partido Socialista para as questões económicas e financeiras

1995 Deputado eleito à Assembleia da República

1995-1996 Ministro da Economia do Governo Português

1996-2000 Director Executivo da AURN – Associação das Universidades da Região Norte

1996-2006 Administrador Não-Executivo da CELBI – Celulose Beira Industrial

1997-1999 Administrador Não-Executivo da INPARSA – Indústrias e Participações, SGPS, SA

1997-2000 Administrador de Finibanco, SA

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

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

Desde 2000 Docente na EGP – Escola de Gestão do Porto

2000-2008 Presidente da Direcção da EGP – Escola de Gestão do Porto

2001-2003 Membro do Conselho Consultivo de Indústrias de Condutores Eléctricos e Telefónicos F. Cunha Barros, SA

2003-2004 Encarregado de Missão junto dos Ministérios da Economia e da Segurança Social e do Trabalho do Governo Português para coordenar a elaboração técnica do Programa de Recuperação de Áreas e Sectores Deprimidos

2008-2009 Presidente da Direcção da EGP – University of Porto Business School

---

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

27 Outubro 1936

**Curriculum Académico**

1960-1963 Licenciatura em Economia – Universidade do Porto

**Experiência Profissional**

1960-1963 Professor na Escola Comercial e Industrial

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

1976-1979 Sub-Director do Banco BPA no departamento Comercial de Agências

Desde 1979 Inscrito como Revisor Oficial de Contas – desempenhou funções quer como sócio quer em nome individual de Sociedade de Revisores Oficiais de Contas

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

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

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

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

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

6 Junho 1955

**Curriculum Académico**

Licenciatura em Gestão – ISEG – Universidade Técnica de Lisboa

MBA em Finanças – IEDE Madrid

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

Revisor Oficial de Contas nº 775

**Experiência Profissional**

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

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

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

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

Professor do MBA da European University

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

**2.14. Cargos exercidos pelos membros do Conselho Fiscal****Daniel Bessa Fernandes Coelho****Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

Administrador da Finibanco Holding, SGPS, SA

Administrador Não-Executivo da Efacec Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da Galp Energia, SGPS, SA

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

Administrador de Fundação Bial

Presidente do Conselho Consultivo do IGFCSS – Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social

Presidente do Gabinete de Estudos da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas

Administrador Não-Executivo da AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E.

**Arlindo Dias Duarte Silva****Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonaecom – SGPS, SA

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Distribuição – SGPS, SA

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

---

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

---

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

---

Revisor Oficial de Contas da Loisir – Equipamentos de Diversão e Ocupação de Tempos Livres, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Sintigraf II – Tintas Gráficas, SA

---

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

---

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

---

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

---

Membro do Conselho Fiscal da Associação de Apoio Social de Perafita

---

Membro do Conselho Fiscal da Associação Cultural do Senhor do Padrão

---

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

**Jorge Manuel Felizes Morgado****Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Sierra – SGPS, SA

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Indústria, SGPS, SA

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Equipamentos, SA

---

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

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Imobiliária, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Sucitesa Portugal, SA

---

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

---

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

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Jardins, SA

---

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

---

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

---

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

---

Revisor Oficial de Contas da Protessegurança, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Fénix Security Group, SA

---

Revisor Oficial de Contas da J.R. Costa – Gestão Global Negócios, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vinidecanter – Distribuição de Produtos Alimentares, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vinhos & Coisas, Holding, SGPS, SA

---

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

---

Revisor Oficial de Contas da Timeloft, SA

---

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---

Revisor Oficial de Contas da Tratobem – Administ., CMP, VND, IMOV., SA

---

Revisor Oficial de Contas da Hidroelétrica S. Pedro, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Hidroelétrica S. Nicolau, SA

---

Revisor Oficial de Contas da JIZ – Arquitectura de Interiores e Pub., SA

---

Revisor Oficial de Contas da Cortwoo - Marketing, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Mindegames – Sociedade de Comunicação, Produções Audiovisuais e Futebol, SA

---

Revisor Oficial de Contas da FeedWater - Tubos, SA

Revisor Oficial de Contas da SkyWorld, SA
Revisor Oficial de Contas da Vincos Válvulas, SA
Revisor Oficial de Contas da Blue Share, SA
Revisor Oficial de Contas da VNG – Gestão, Consultoria e Gestão, SA
Revisor Oficial de Contas da PM. IQS – Projecto, Gestão e Supervisão, SA
Revisor Oficial de Contas da Mendiguren Y Zarrua, Lda (Ex-Destam)
Revisor Oficial de Contas da Imoguedes – Imobiliária e Engenharia, SA
Revisor Oficial de Contas da Indivest – Investimentos, SGPS, SA
Revisor Oficial de Contas da Construções Fernando Guedes II, SA
Revisor Oficial de Contas da Silvil, SA
Revisor Oficial de Contas da Sivil, SGPS, SA
Revisor Oficial de Contas da Praianorte – Hotelaria e Turismo, SA
Revisor Oficial de Contas da Companhia das Pastas – Empreendimentos e Investimentos Hoteleiros, SA
Revisor Oficial de Contas da PREC – Projectos de Engenharia e Construções, SA
Revisor Oficial de Contas da PlanoPharma - Gestão de Farmacias, S.A.

## 2.15. Remuneração do Conselho Fiscal

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

Remuneração do Conselho Fiscal		
Milhões de Euros	2007 <sup>(1)</sup> Remuneração Fixa Total	2008 Remuneração Fixa Total
<b>Repartição individual</b>		
Presidente	0,012	0,013
Média dos restantes 2 membros	0,011	0,011
<b>Total</b>	<b>0,033</b>	<b>0,034</b>

(1) Oito meses de remuneração para 2007.

## 2.16. Política de remuneração

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 das 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 prémio variável de médio prazo, ao abrigo do Plano de Prémio de Desempenho Diferido.

### Remuneração fixa

A remuneração anual e outros elementos do pacote remuneratório são definidos em função do nível de responsabilidade de cada Administrador e colaborador e sujeitos a uma revisão anual. Cada Administrador e colaborador é classificado de acordo com uma grelha de “Nível de Grupo”, com 9 níveis de funções, criada de acordo com o modelo internacional Hays 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*”).

O prémio de desempenho anual é definido como uma percentagem da remuneração base fixa dos Administradores e colaboradores, que varia entre 33% e 75%, de acordo com o seu nível de função. Deste montante, 70% é determinado pelos *KPIs* de negócio, isto é, indicadores objectivos tais como indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho das acções da Sonae Holding, no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho da Sonae como um todo. Os restantes 30% são determinados pela verificação do cumprimento de *KPIs* 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 *KPIs* de negócio e entre 0% e 120% do prémio relativamente a *KPIs* pessoais. Reunindo ambos as componentes, o nível mais elevado aplicável a qualquer indivíduo é entre 0% a 148% do prémio.

### **Conselho de Administração**

A política de remuneração dos Administradores foi aprovada em Assembleia Geral de Accionistas realizada a 3 de Maio de 2007, e reconfirmada na Assembleia Geral de 21 de Abril de 2008, tendo como objectivo remunerar de forma equitativa, efectiva e competitiva, levando em consideração as responsabilidades individuais e o desempenho de cada Administrador, ao nível da Sonae Holding e de cada *sub-holding*.

A Comissão de Vencimentos é responsável pela aprovação da remuneração do Conselho de Administração, incluindo os Administradores Executivos e Não-Executivos. A composição e funcionamento da Comissão de Vencimentos são descritos em 2.17.

As propostas de remuneração dos Administradores Executivos são preparadas levando em conta:

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

A remuneração dos Administradores Executivos inclui uma Remuneração Fixa e um Prémio de Desempenho Anual, também beneficiando de um Prémio de Desempenho de Médio Prazo. O Prémio de Desempenho Anual 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 Variável de Médio Prazo 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, distribuição de dividendos e alterações ao capital social. Uma descrição detalhada sobre estas componentes de remuneração encontra-se no capítulo 2.18.

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 em 0.3 supra, em referência à Recomendação II.5.2).

Para cada Administrador Não-Executivo, a remuneração fixa diz respeito a honorários de comparência durante 2008, incluindo a preparação e a presença em pelo menos cinco reuniões do Conselho de Administração em cada ano (aproximadamente 15% da remuneração é paga como honorários de comparência). Os honorários de comparência dos Administradores Não-Executivos são pagos da seguinte forma: reuniões do Conselho de Administração: 930 euros; reuniões da CAF: 640 euros; e reuniões da CNR: 390 euros. O Presidente do Conselho de Administração apenas auferirá honorários de comparência em reuniões de Conselho de Administração.

Adicionalmente, é paga a todos os Administradores uma remuneração adicional anual pela responsabilidade assumida, no valor que variam entre 1.900 euros e 3.000 euros.

## 2.17. 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 de Azevedo  
Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva  
Bruno Walter Lehmann

### Função

A CV é responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração e dos membros dos restantes órgãos sociais da Sonae Holding, 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 Mendes de Azevedo abstém-se de discutir e decidir a sua própria remuneração, para evitar quaisquer conflitos de interesse (vd. supra 0.3, na referência relativa à Recomendação da CMVM n.º II.5.2).

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

## 2.18. Remuneração atribuída ao Conselho de Administração

Para uma visão completa dos parâmetros de remuneração, esta secção deve ser lida em conjunto com 2.16 e 3.10.

### Remuneração Fixa e Prémios de Desempenho

Em 2007 e 2008, aos membros do Conselho de Administração foi atribuída a seguinte remuneração (incluindo remuneração fixa e prémios de desempenho), pela Sonae Holding ou por *sub-holdings*:

#### Remuneração dos Administradores – Remuneração Fixa e Prémios de Desempenho

Milhões de Euros	2007				2008			
	Remuneração Fixa	Prémio de Desempenho Anual	Prémio de Desempenho Diferido	Total	Remuneração Fixa	Prémio de Desempenho Anual	Prémio de Desempenho Diferido	Total
<b>Repartição individual</b>								
Presidente do Conselho de Administração	0,43			0,43	0,44			0,44
Presidente da Comissão Executiva	0,43	0,37	0,37	1,17	0,47	0,30	0,29	1,06
Média dos restantes 3 Administradores Executivos <sup>(1)</sup>	0,37	0,30	0,31	0,98	0,41	0,24	0,23	0,88
Média dos restantes 4 Administradores Não-Executivos <sup>(2)</sup>	0,04			0,04	0,04			0,04
<b>Agregado</b>								
Administradores Executivos	1,54	1,28	1,31	4,13	1,70	1,01	0,98	3,69
Administradores Não-executivos	0,60			0,60	0,56			0,56
<b>Total remuneração</b>	<b>2,14</b>	<b>1,28</b>	<b>1,31</b>	<b>4,73</b>	<b>2,26</b>	<b>1,01</b>	<b>0,98</b>	<b>4,25</b>

#### NOTAS IMPORTANTES:

Remuneração Fixa = remuneração fixa efectivamente paga.

Prémio de Desempenho = remuneração atribuída no ano, em linha com os KPIs do negócio (incluindo os prémios de desempenho de curto e médio prazos)

(1) Em 2008, a remuneração individual máxima representou 115,6% da média e a mínima representou 76,8% da média; (2) 3 Administradores Não-Executivos desde 3 de Março de 2008; em 2008, a remuneração individual máxima representou 103% da média e a mínima representou 96% da média.

A tabela acima inclui a remuneração fixa paga e o prémio de desempenho anual e o prémio de desempenho de médio prazo atribuídos. O prémio de desempenho anual é pago no ano seguinte ao da sua atribuição. O prémio de desempenho de médio prazo é ajustado em função da evolução da cotação da acção, dividendos pagos e alterações ao capital social da Sonae Holding e será pago no terceiro ano após a sua atribuição.

Em 2008, o total de prémios efectivamente pagos aos Administradores Executivos foi de 1.98 milhões de euros e a media foi de 0.5 milhões de euros (em 2007, 3.11 milhões de euros e 0.78 milhões de euros, respectivamente, incluindo pagamentos antecipados relativos aos Planos de Prémio de Desempenho Diferido ao Presidente da Comissão Executiva de 1.08 milhões de Euros e a um Administrador Executivo de 1.24 milhões de euros, relativos a alterações nas suas funções executivas na estrutura do Grupo a partir de 3 de Maio de 2007, sendo não recorrentes. Devido à antecipação dos Prémios de Desempenho de Médio Prazo em 2007, não houve pagamentos destes prémios ao Presidente da Comissão Executiva e a um Administrador Executivo em 2008.

Note-se que parte das remunerações supra referidas são igualmente mencionadas nos Relatórios sobre o Governo das *sub-holdings*, quando membros do Conselho de Administração da Sonae são também membros do Conselho de Administração dessas sociedades. A remuneração dos Administradores Executivos, excluindo o Presidente da Comissão Executiva, nas *sub-holdings* representa 94,7% do seu total de remuneração.

Nenhum montante foi pago a ex-administradores relativamente à cessação das suas funções. A Sonae Holding não tem qualquer regime complementar de pensões ou de reforma antecipada para os Administradores, e não há qualquer benefício não pecuniário relevante.

#### **Participação dos Administradores Executivos no Plano de Prémio de Desempenho Diferido (“Plano”)**

Aos Administradores Executivos foi atribuída uma retribuição de acordo com o Plano. Os Administradores Não-Executivos não participam do Plano. Não existem condições de desempenho associadas à atribuição do Plano para além do desempenho futuro da cotação da acção, uma vez que a sua atribuição é baseada no Prémio de Desempenho Anual, mediante a avaliação dos *KPIs* individualmente preenchidos.

Os Planos de Prémio de Desempenho Diferido atribuídos aos Administradores Executivos são sumarizados no quadro infra:

---

#### Planos de Prémios de Desempenho Diferido dos Administradores Executivos

---

##### Planos em aberto durante 2008:

	Período de diferimento		31 Dezembro 2008	
	Data Atribuição	Data Vencimento	Número de participantes	Milhões Euros
Plano 2004	Março 2005	Março 2008	-	-
Plano 2005	Março 2006	Março 2009	2	0,38
Plano 2006	Março 2007	Março 2010	2	0,35
Plano 2007	Março 2008	Março 2011	4	0,60

##### Movimentos durante 2008:

	Número de planos agregado	Milhões Euros
<b>Em aberto a 31.12.2007:</b>	6	2,52
<b>Movimento no ano de 2008:</b>		
Atribuídos	4	1,27
Vencidos	(2)	(0,85)
Ajustamentos <sup>(1)</sup>		(1,62)
<b>Em aberto a 31.12.2008:</b>	8	1,33

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

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

## 2.19. Indemnizações pela cessação de funções dos membros do Conselho de Administração

Após a cessação de funções de qualquer membro do Conselho de Administração, durante o mandato, constitui política da Sonae pagar a compensação devida nos termos legais, ou negociar, em cada situação, um valor considerado equitativo e apropriado pelas partes envolvidas.

## 2.20. Comunicação de Irregularidades

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

### **Código de Conduta**

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

O Código de Conduta está disponível na página da internet da Sonae Holding – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt).

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

### **Política de Comunicação de Irregularidades**

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

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

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

A política de comunicação de irregularidades da Sonae pode ser consultada na página de Internet da Sonae Holding - [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt).

### **Provedor**

A Sonae tem disponível, através da sua página na Internet ([www.sonae.pt](http://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 da Sonae recebeu, ao longo de 2008, 3,425 reclamações, a maioria das quais proveniente de clientes (99% do total de reclamações recebidas), em comparação com 1.821 reclamações em 2007. O tempo médio de resposta foi de 21 dias, em comparação com 13 dias em 2007.

### 3. Informação

#### 3.1. Estrutura do Capital Social

O capital social da Sonae Holding é de 2.000.0000.000 euros, integralmente subscrito e realizado, dividido em 2.000.000.000 de acções ordinárias, cada com o valor nominal de 1 euro.

#### 3.2. Participações Qualificadas

Até ao fim de 2008, e baseado em notificações recebidas, as acções detidas e direitos de voto das sociedades que detêm mais do que 2% do capital social da Sonae Holding eram as seguintes:

##### Participações Qualificadas

Accionista	Número de acções	% Capital social
Efanor Investimentos	1.061.514.990	53,08%
Banco BPI <sup>(1)</sup>	178.039.855	8,90%
Fundação Berardo <sup>(2)</sup>	49.849.514	2,49%

(1) Participação detida de acordo com a notificação ao mercado realizada a 16 de Novembro de 2007; (2) Participação detida de acordo com a notificação ao mercado realizada a 14 de Fevereiro de 2006.

#### 3.3. Direitos especiais de accionistas

Não existem accionistas com direitos especiais.

#### 3.4. Restrições à transmissibilidade e titularidade das acções

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

#### 3.5. Acordos parassociais

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

#### 3.6. Regras aplicáveis às alterações estatutárias

As alterações dos Estatutos seguem os termos do Código das Sociedades Comerciais, exigindo a maioria de dois terços dos votos emitidos para aprovação dessa deliberação. Para o funcionamento da Assembleia Geral, os Estatutos requerem que um mínimo de 50% do capital emitido esteja presente ou representado na Assembleia Geral.

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

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

### 3.8. Evolução da cotação das acções

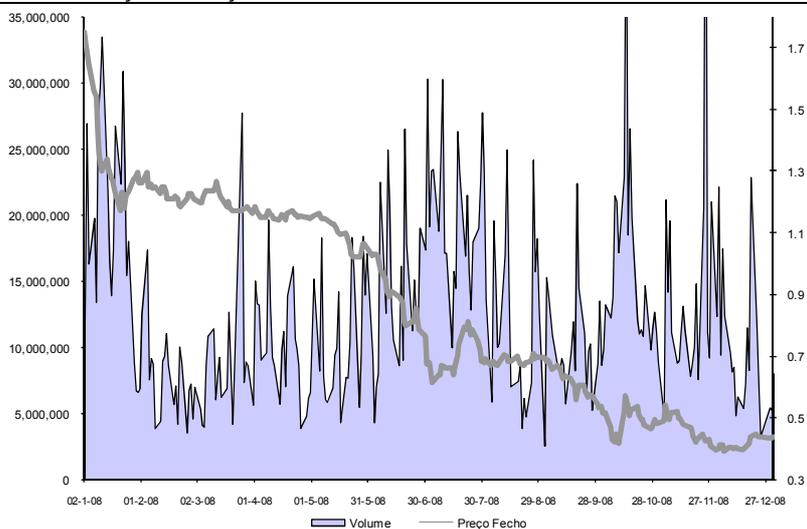
As acções da Sonae encontram-se maioritariamente cotadas no mercado de cotações oficiais da bolsa portuguesa, Euronext Lisbon, fazendo parte da carteira que compõe vários índices, incluindo o PSI 20, do qual representam 1,8%, e o Euronext 150, do qual representam 0,74%. A tabela abaixo apresenta os principais indicadores de desempenho das acções da Sonae.

Informação de referência relativa às acções da Sonae			
	2006	2007	2008
Código ISIN	PTSON0AM0001		
Código Bloomberg	SON PL		
Código Reuters	SONP.IN		
Capital Social	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
Quantidade admitida	1.866.581.428	2.000.000.000	2.000.000.000
preço de fecho do último dia de transacção			
ano	1,510	1,980	0,437
máximo do ano	1,520	2,170	1,750
mínimo do ano	1,110	1,500	0,392
Volume transacções anual (número de acções)	1.976.490.725	3.781.046.099	3.320.632.327
Volume médio de transacções diárias (número de acções)	7.812.216	15.004.151	12.971.220
Capitalização bolsista a 31 de Dezembro	3.020.000.000	3.960.000.000	874.000.000

A cotação das acções Sonae no final do ano foi de 0,44 euros por acção, a que corresponde uma desvalorização nominal de 75,4% durante o ano, que compara com a desvalorização de 48,7% do índice de referência do Mercado Accionista Nacional – PSI 20.

O ano foi marcado por uma deterioração das condições macro-económicas, com a crise financeira a afectar negativamente os índices de confiança dos consumidores e das empresas, e por contracções do crédito global e dos mercados de imobiliário, os quais provocaram falhas graves no sistema financeiro internacional e conduziram a perdas significativas dos mercados de capital.

Cotação e volume de transacções da acção Sonae



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

- (i) 17 Março: A Sonae comunicou os resultados referentes ao ano de 2007, em média melhores que as expectativas do mercado;
- (ii) 16 Maio: As acções da Sonae entraram no período de negociação ex-dividendos, relativamente ao ano que terminou a 31 de Dezembro de 2007;
- (iii) 21 Maio: A Sonae pagou os dividendos de 3 cêntimos por acção, relativos aos lucros de 2007;

- (iv) 27 Maio: A Sonae comunicou os resultados referentes ao primeiro trimestre, totalmente em linha com as expectativas do mercado;
- (v) 26 Agosto: A Sonae anunciou a aquisição das lojas da operação da Boulanger em Espanha. O mercado reflectiu esta nova informação nos seus modelos de avaliação da Sonae.
- (vi) 28 de Agosto: A Sonae comunicou os resultados referentes ao primeiro semestre, francamente superiores às expectativas do mercado.
- (vii) 13 de Novembro: A Sonae comunicou os resultados referentes aos primeiros nove meses do ano, superiores às estimativas consensuais do mercado, devido essencialmente aos negócios da Sonae Distribuição e Sonae Sierra.
- (viii) 30 de Dezembro: a Sonae comunicou a aquisição de obrigações titularizadas, tendo como activo subjacente os créditos futuros gerados por contratos de consumidores empresariais da Sonaecom.

### 3.9. 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.

Distribuição de dividendos da Sonae Holding			
	2005 <sup>(1)</sup>	2006 <sup>(1)</sup>	2007 <sup>(1)</sup>
Dividendo ilíquido por acção (euros)	0,025	0,03	0,03
Dividendos distribuídos (milhares de euros)	46.651	55.997	60.000
Dividend yield (%) <sup>(2)</sup>	2,1%	2,0%	1,5%
Pay out ratio (%) <sup>(3)</sup>	9,1%	23,1%	21,1%

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

Tendo em consideração os resultados líquidos do exercício de 2008, o Conselho de Administração proporá em Assembleia Geral Anual de Accionistas, um dividendo ilíquido de 0,03 euros, por acção. Esta proposta corresponde a um *dividend yield* de 6,9% 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 75% 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 do plano crescente de investimento para os anos futuros.

### 3.10. Planos de atribuição de acções

A Comissão de Vencimentos aprovou um regulamento que define as condições de atribuição do Prémio de Desempenho de Médio Prazo. 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 de Médio Prazo 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 de Médio Prazo 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 de Médio Prazo e o valor da cotação média da acção no mês anterior à data de atribuição. Os quadros podem optar por adquirir a custo zero, três anos após a atribuição, esse número de acções, ou por adquirir ao valor de cotação à data de atribuição, três anos após a atribuição, um número de acções determinado pela aplicação do modelo de Black-Scholes ao valor atribuído em euros do Prémio de Desempenho de Médio Prazo. 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 Sonae Holding 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.

O valor atribuído é determinado por aplicação das seguintes percentagens ao Prémio de Desempenho Anual pago com relação ao último exercício, de acordo com os seguintes grupos funcionais:

Grupos funcionais da Sonae Holding	
Grupos Funcionais (1)	Percentagem do Prémio de Desempenho Anual
GF3	Até 100%
GF2	Até 100%
GF1	Até 100%

(1) Os Grupos Funcionais são atribuídos de acordo com o Modelo Internacional da Hays para a classificação de funções de trabalho. A Sonae Holding definiu internamente que os directores de níveis iguais ou superiores a GF3 podem ser membros das Comissões Executivas das subsidiárias da Sonae.

### 3.11. Transacções relevantes com partes relacionadas

A Sonae Holding não efectuou nenhum negócio ou operação com os membros do Conselho de Administração ou de outro qualquer Órgão Social. As transacções com o Revisor Oficial de Contas decorreram exclusivamente do exercício da sua função, estando os honorários pagos descritos em 3.13.

As transacções com sociedades controladas, em relação de domínio ou de grupo, ou que controlem a Sonae Holding, com detentores de participações qualificadas, bem como com entidades directa ou indirectamente por estes controladas, foram realizadas em condições normais de mercado e fizeram parte da actividade normal da Sonae Holding pelo que não merecem divulgação específica.

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

O Gabinete de Apoio ao Investidor prepara regularmente apresentações para a comunidade financeira, comunicações sobre resultados trimestrais, semestrais e anuais, bem como comunicações relevantes ao mercado sempre que tal se revele necessário para divulgar ou clarificar qualquer evento que possa influenciar a cotação das acções da Sonae.

Adicionalmente e quando solicitado, fornece esclarecimentos sobre as actividades 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](http://www.cmvm.pt)) e na página da Sonae Holding na Internet ([www.sonae.pt](http://www.sonae.pt)). Nesta última poderá ser encontrada, a informação exigida pelo art.º 4 do Regulamento da CMVM n.º 1/2007, bem como informação de carácter geral sobre a Sonae, para além de outra informação considerada relevante, entre a qual:

- Comunicados ao mercado com informação privilegiada;
- Apresentações institucionais e outras apresentações do Grupo à comunidade financeira;
- Resultados trimestrais, semestrais e anuais referentes aos últimos dois anos;
- Relatório Ambiental;
- Relatório sobre o Governo da Sonae Holding;
- 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  
Directora da Relação com os Investidores  
Tel: (+351) 22 010 47 94  
Fax: (+351) 22 948 77 22  
Email: [patricia.mendes@sonae.pt](mailto:patricia.mendes@sonae.pt) / [investor.relations@sonae.pt](mailto:investor.relations@sonae.pt)  
Morada: Lugar do Espido Via Norte 4471-909 Maia Portugal  
Site: [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt)

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

A Sonae Holding 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.

### 3.13. Remuneração do Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas da Sonae é a Deloitte que, em 2007 e 2008, facturou ao Grupo, incluindo *joint ventures*, filiais e associadas, os valores que a seguir se discriminam:

Remuneração do Revisor Oficial de Contas				
Milhões de euros	2007		2008	
Auditoria e revisão legal de contas	1,39	33%	1,54	38%
Outros serviços de garantia de fiabilidade	1,08	26%	0,74	18%
Consultoria fiscal	0,51	12%	0,34	8%
Outros Serviços <sup>(1)</sup>	1,21	29%	1,43	36%
<b>Total</b>	<b>4,19</b>	<b>100%</b>	<b>4,05</b>	<b>100%</b>
<sup>(1)</sup> Outros serviços = outros honorários de consultoria dos quais facturados a filiais fora de Portugal	1,71	41%	1,29	32%

O detalhe apresentado acima não inclui os serviços facturados a empresas alienadas durante o ano e toma em consideração, para 2007, apenas 9 meses de serviços facturados às empresas da Sonae Capital.

Os honorários relativos a serviços de auditoria aumentaram 10,8% em 2008, essencialmente como resultado da expansão dos negócios. Os honorários de outros Serviços de Garantia de Fiabilidade e os serviços de Consultoria Fiscal diminuíram devido a um menor volume de trabalho de *due diligence*. Outros honorários de serviços incluíram, em 2008, serviços de consultoria prestados a diversas subsidiárias da Sonae Distribuição (13,8% do total dos honorários) e Sonae Sierra (3,9% do total dos honorários), serviços de incentivos fiscais (2,2% do total dos honorários), serviços de consultoria em recursos humanos (2,7% do total dos serviços), serviços de consultoria em sustentabilidade (1,6% do total dos honorários), serviços de inventariação de activos e etiquetagem (2,5% do total dos honorários), e formação relativamente ao controlo interno e processo de encerramento de contas (3,6% do total de honorários). Esta categoria de honorários aumentou em 2008 pois, dado o elevado nível de conhecimento do modo de funcionamento do Grupo e da competitividade das suas propostas, a Deloitte foi considerada a melhor opção para apoiar os principais projectos. Em 2009, os honorários de consultoria da Deloitte irão reduzir-se significativamente em relação aos níveis de 2008.

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. Em 2008, os honorários pagos pela Sonae, em Portugal, às empresas da rede Deloitte representaram aproximadamente 2% do total da facturação anual da Deloitte, em Portugal.

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

## ADVERTÊNCIAS

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

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

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

Relatório disponível no site Institucional da Sonae  
[www.sonae.pt](http://www.sonae.pt)

### Contactos para os Media e Investidores

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

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

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

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