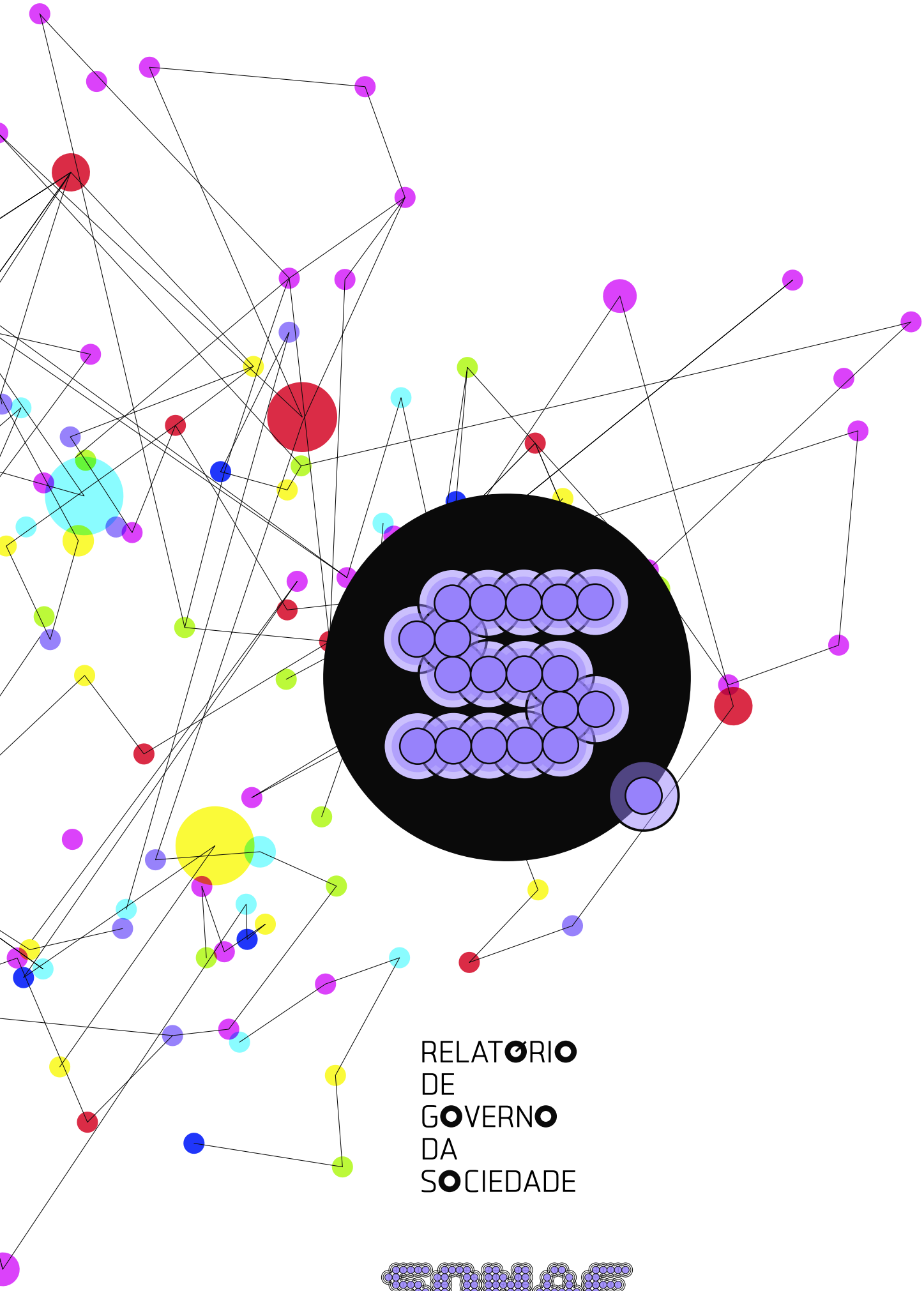


RELATÓRIO DE GOVERNO DA SOCIEDADE

IMPROVING LIFE

Índice

0 DECLARAÇÃO DE CUMPRIMENTO 3
0.1. Normas adotadas 3
0.2. Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades integralmente adotadas 3
0.3. Recomendação da CMVM parcialmente adotada 18
0.4. Apreciação do Conselho de Administração sobre a independência de membros não executivos 18
0.5. Declaração do Conselho de Administração sobre a sua avaliação do modelo de governo adotado (emitida no âmbito da recomendação II.1.1.1 da CMVM) 19

1 ÓRGÃOS DA SOCIEDADE 20

2 ADMINISTRAÇÃO 21
2.1. Conselho de Administração 21
2.2. Comissão Executiva 23
2.3. Comissões Internas do Conselho de Administração e funções de apoio 25

3 ORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA CORPORATIVA – FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS 28
3.1. Organização do Centro Corporativo 28
3.2. Comissões especializadas de Partilha de Conhecimentos 33

4 ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO DA SOCIEDADE 34
4.1. Conselho Fiscal 34
4.2. Revisor Oficial de Contas 37

5 ACIONISTAS 39
5.1. Órgãos Estatutários 39
5.2. Participação dos Acionistas 41

6 REMUNERAÇÃO 42
6.1. Política de remuneração de membros dos órgãos estatutários 42
6.2. Competitividade da política remuneratória 44
6.3. Remuneração do Conselho de Administração 45
6.4. Remuneração do Conselho Fiscal 51
6.5. Remuneração do Revisor Oficial de Contas 52
6.6. Remuneração dos Membros da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas 53
6.7. Procedimento de aprovação da política remuneratória 53

7 CONTROLO DOS RISCOS 54
7.1. Objetivos da Gestão de Risco 54
7.2. Os processos de Gestão de Risco 55
7.3. A Organização da Gestão de Risco 56
7.4. Formação e desenvolvimento em Gestão de Risco e Auditoria Interna 57
7.5. Ações implementadas em 2011 57
7.6. Riscos 59
7.7. Descrição dos principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos do grupo relativamente ao processo de elaboração e divulgação de informação financeira 66

8 COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES 68

9 INFORMAÇÃO 69
9.1. Estrutura do Capital Social 69
9.2. Participações Qualificadas 70
9.3. Direitos especiais de acionistas 70
9.4. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações 70
9.5. Acordos parassociais 70
9.6. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo acionista 70
9.7. Impacto da alteração de controlo acionista da Sonae em acordos significativos 70
9.8. Regras aplicáveis às alterações estatutárias 71
9.9. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital 71
9.10. Evolução da cotação das ações 71
9.11. Política de distribuição de dividendos 72
9.12. Transações relevantes com partes relacionadas 73
9.13. Direção de Relação com Investidores 73

ANEXO I 75

ANEXO II 89

0 Declaração de Cumprimento

0.1. Normas adotadas

O Relatório sobre o Governo da Sociedade fornece uma descrição da estrutura do governo, politicas e práticas observadas pela Sociedade, e, cumpre as normas do Artigo 245-A do Código dos Valores Mobiliários, e os deveres de informação constantes do Regulamento da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) n.º 1/2010 de 1 de Fevereiro, bem como divulga, à luz do princípio *comply or explain,* os termos de observância pela Sociedade das Recomendações CMVM em vigor na data sua emissão.

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

Todas as remissões devem ser consideradas efetuadas para o presente Relatório, salvo quando informação diversa for expressamente referida.

Este documento deve ser lido como parte integrante do Relatório Anual de Gestão e Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas relativas ao exercício social de 2011.

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

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

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

0.2. Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades integralmente adotadas

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 ADOTADA	SECÇÕES
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 receção da documentação enviada por acionistas da Sociedade, que lhe seja	5.1.2.

dirigida. A Sonae assegura, igualmente, a logística inerente aos contactos do Presidente da Mesa com os acionistas, de forma a permitir a entrega de todos os documentos necessários à sua participação, assim incentivando a presença daqueles na Assembleia Geral.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

6.6.

I.2 PARTICIPAÇÃO NA ASSEMBLEIA

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

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

RECOMENDAÇÕES INTEGRALMENTE ADOTADAS

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

5.2.1.

I.3 VOTO E EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

5.2.4. a 5.2.6.

Informação mais circunstanciada em 5.2.4 e 5.2.6 do presente Relatório.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Nos Estatutos encontra-se estabelecido um prazo de antecedência de três dias úteis para a receção de votos por correspondência, por via postal ou por via eletrónica.

5.2.4.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Na Sociedade existe uma única classe de ações com direitos igualitários, em que a cada ação corresponde um voto.

5.2.2.

I.4 QUÓRUM DELIBERATIVO

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

5.1.

I.5 ATAS E INFORMAÇÃO SOBRE DELIBERAÇÕES ADOTADAS

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

5.1.1.

I.6 MEDIDAS RELATIVAS AO CONTROLO DAS SOCIEDADES

I.6.1 As medidas que sejam adotadas com vista a impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição devem respeitar os interesses da sociedade e dos seus acionistas. Os estatutos das sociedades que, respeitando esse princípio, prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, será sujeita a deliberação pela assembleia geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal – e que, nessa deliberação, se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

A Sociedade não adotou 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 acionistas. Não existem limitações estatutárias ao número de votos que podem ser detidos ou exercidos por qualquer acionista.

5.2.2., 9.3. e 9.4.

I.6.2 Não devem ser adotadas 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 ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Não foram adotadas ou estabelecidas quaisquer medidas desta natureza.

9.6.

II. ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE FISCALIZAÇÃO

II. 1. TEMAS GERAIS

II.1.1 ESTRUTURA E COMPETÊNCIA

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração avaliou o modelo de governo da Sociedade adotado e não detetou quaisquer restrições suscetíveis de afetar o seu desempenho, conforme descrito no ponto 0.5 deste Relatório.

0.5.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Encontram-se instituídos pelo Conselho de Administração sistemas internos de controlo de risco com as componentes adequadas.

7.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração assegura proactivamente o sistema de controlo interno e de gestão de riscos. O Conselho Fiscal avalia a eficácia daqueles sistemas, propondo as medidas de otimização que entender necessárias e pronunciando-se sobre os mesmos no seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos prestações de contas em www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais).

2.3.1., 3.1., 4.1.1. e 4.2.1.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Informação constante do presente Relatório.

6.3.3. e 7

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

2.1.6. e 4.1.5.

II.1.2 INCOMPATIBILIDADES E INDEPENDÊNCIA

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

0.4., 2.1.1. e 2.1.2.

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 acionista, que não pode em caso algum ser inferior a um quarto do número total de administradores.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

0.4. e 2.1.2.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração procede anualmente a uma avaliação de independência dos seus membros não executivos independentes, fornecendo os seus membros informação individualizada para essa aferição.

0.4. e 2.1.2.

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 respetivas funções.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

4.1.2. e Anexo I

do Código das Sociedades Comerciais e possuem as aptidões e experiência necessárias ao exercício das suas funções.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

2.1.3. e 2.3.2.

II.1.4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

II.1.4.1 A sociedade deve adotar 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 ADOTADA

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

8.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

As linhas gerais da política de comunicação de irregularidades encontram-se descritas neste Relatório.

8.

II.1.5 REMUNERAÇÃO

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

(i) A remuneração dos administradores que exerçam funções executivas deve integrar uma componente variável cuja determinação dependa de uma avaliação de desempenho, realizada pelos órgãos competentes da sociedade, de acordo com critérios mensuráveis predeterminados, que considere o real crescimento da empresa e a riqueza efetivamente criada para os acionistas, a sua sustentabilidade a longo prazo e os riscos assumidos, bem como o cumprimento das regras aplicáveis à atividade da empresa.
(ii) A componente variável da remuneração deve ser globalmente razoável em relação à componente fixa da remuneração, e devem ser fixados limites máximos para todas as componentes.
(iii) Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o seu pagamento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período.
(iv) Os membros do órgão de administração não devem celebrar contratos, quer com a sociedade, quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela sociedade.
(v) Até ao termo do seu mandato, devem os administradores executivos manter as ações da sociedade a que tenham acedido por força de esquemas de remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.
(vi) Quando a remuneração variável compreender a atribuição de opções, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos.
(vii) Devem ser estabelecidos os instrumentos jurídicos adequados para que a compensação estabelecida para qualquer forma de destituição sem justa causa de administrador não seja paga se a destituição ou cessação por acordo é devida a desadequado desempenho do administrador.
(viii) A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração não deverá incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho ou do valor da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

6.

A política de remuneração dos membros do Conselho de Administração foi deliberada nas Assembleias Gerais realizadas na Assembleia Geral de acionistas realizada em 27 de Abril de 2011, sob proposta da Comissão de Vencimentos e observa as regras contidas na presente recomendação.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A declaração sobre a política de remunerações da Sociedade aprovada na Assembleia Geral

Anual de 27 de Abril de 2011 -ponto 8 da Agenda- está disponível em www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais).

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A declaração sobre a política de remunerações da Sociedade aprovada na Assembleia Geral Anual de 27 de Abril de 2010 -ponto 8 da Agenda- está disponível em www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais).

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O plano de remuneração variável de médio prazo, incluindo a respetiva execução, foi aprovado na Assembleia Geral anual realizada a 27 de Abril 2011. Não se encontra adotado nenhum plano de benefícios de reforma - ponto 8 da Agenda disponível em www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais).

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Na Assembleia Geral Anual de 27 de Abril de 2011 esteve presente um membro da Comissão de Vencimentos.

5.1.3.

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 ADOTADA

2.2.

A administração quotidiana da Sonae encontra-se delegada na Comissão Executiva.

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

2.2.1.

As competências do Conselho de Administração delegadas na Comissão Executiva encontram-se descritas neste Relatório e observam as regas constantes desta recomendação.

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 acionistas no âmbito do relatório sobre o governo da sociedade.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

2.1.2.

O Presidente do Conselho de Administração não tem funções executivas.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

2.2.1.

Encontra-se explicitada neste relatório a política de rotação dos pelouros.

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 adotada

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

0.4. e 2.2.3.

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

Recomendação integralmente adotada

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.

0.4. e 2.2.3.

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 atas das respetivas reuniões.

Recomendação Não Aplicável

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

II.4 Conselho Geral e de Supervisão, Comissão Para As Matérias Financeiras, Comissão De Auditoria e Conselho Fiscal

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

Recomendação Não Aplicável

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Informação relativa ao Conselho Fiscal disponível em www.sonae.pt, juntamente com a informação financeira (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

II.4.3 Os relatórios anuais sobre a atividade 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 atividade de fiscalização desenvolvida referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Informação relativa ao Conselho Fiscal constante do Relatório Anual e Parecer do Conselho Fiscal, relativo ao exercício de 2011, disponível em www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais), juntamente com os documentos de prestação de contas anuais a serem submetidos à apreciação anual da Assembleia Geral de Acionistas.

II.4.4 O conselho geral e de supervisão, a comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem representar a sociedade, para todos os efeitos, junto do auditor externo, competindo-lhe, designadamente, propor o prestador destes serviços, a respetiva 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 respetivos relatórios.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

4 e 5

É da competência do Conselho Fiscal supervisionar a atividade e a independência do Revisor Oficial de Contas, com ele interagindo diretamente nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal, disponível no website da Sonae – www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade). O Revisor Oficial de Contas foi eleito na Assembleia Geral realizada em 27 de Abril de 2011, sob proposta apresentada pelo Conselho Fiscal.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

0.5., 4.1.1. e 7.3.

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 adotado, 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) refletir sobre o sistema de governo adotado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria; iii) identificar atempadamente potenciais candidatos com o elevado perfil necessário ao desempenho de funções de administrador.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

2.3.1. e 2.3.2.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

5.1.3.

Administração, à Sociedade e ao Grupo, quer pela sua larga experiência e reconhecimento do mercado.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

2.3.1 e 2.3.2.

III. INFORMAÇÃO E AUDITORIA

III.1 DEVERES GERAIS DE INFORMAÇÃO

III.1.1 As sociedades devem assegurar a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos acionistas 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 ADOTADA

A Sociedade dispõe de um Gabinete de Apoio ao Investidor que disponibiliza aos investidores e à comunidade financeira, informação regular e relevante.

9.1.3.

III.1.2 A seguinte informação disponível no sítio da Internet da sociedade deve ser divulgada em inglês: a) A firma, a qualidade de sociedade aberta, a sede e os demais elementos mencionados no art.º 171.º do Código das Sociedades Comerciais; b) Estatutos; c) Identidade dos titulares dos órgãos sociais e do representante para as relações com o mercado; d) Gabinete de Apoio ao Investidor, respetivas 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 ADOTADA

Toda a informação recomendada encontra-se disponível em versão inglesa no website da Sociedade – www.sonae.pt.

III.1.3 As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respetivamente de quatro ou três anos. A sua manutenção além deste período deverá ser fundamentada num parecer específico do órgão de fiscalização que pondere expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Revisor Oficial de Contas da Sociedade iniciou o seu terceiro mandato em 2011, tendo sido eleito por proposta do Conselho Fiscal.

4.2.2. e 4.2.3.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Revisor Oficial de Contas pronuncia-se sobre a atividade por si desenvolvida no exercício de 2011 nos termos do seu relatório anual de auditoria sujeito a apreciação da Assembleia Geral Anual de Acionistas e disponível em www.sonae.pt (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

4.2.1.

III.1.5 A sociedade não deve contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com eles se encontrem em relação de participação ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem ser aprovados pelo órgão de fiscalização e explicitadas no seu relatório anual sobre o Governo da Sociedade – eles não devem assumir um relevo superior a 30% do valor total dos serviços prestados à sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os serviços prestados pelo auditor externo da Sociedade foram aprovados pelo Conselho Fiscal dentro dos princípios recomendados.

4.1.1. e 6.5.

IV. CONFLITOS DE INTERESSES

IV.1 RELAÇÕES COM ACIONISTAS

IV.1.1 Os negócios da sociedade com acionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser realizados em condições normais de mercado.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

9.12.

IV.1.2 Os negócios de relevância significativa com acionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser submetidos a parecer prévio do órgão de fiscalização. Este órgão deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância destes negócios e os demais termos da sua intervenção.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sonae aprovou e tem em prática um procedimento interno formal com vista à obtenção de parecer do Conselho Fiscal e da Comissão de Auditoria e Finanças previamente à realização pela Comissão Executiva de negócios com acionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com estes se encontrem numa relação de entre as elencadas nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, quando tais transações envolvam um interesse superior a 100 milhões de euros. Todas as transações com as entidades referidas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objeto de reporte semestral a esses dois órgãos.

9.12.

0.3. Recomendação da CMVM parcialmente adotada

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

RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE ADOTADA

Belmiro Mendes de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e membro não executivo deste órgão, integra a Comissão de Vencimentos, tendo sido eleito para essas funções pela Assembleia Geral, sob proposta da acionista maioritária, Efanor Investimentos, SGPS, S.A.. A sua participação na Comissão de Vencimentos corresponde à representação do interesse acionista, 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.

0.4. Apreciação do Conselho de Administração sobre a independência de membros não executivos

O Conselho de Administração não detetou qualquer facto ou circunstância que afete ou interfira com independência dos seus membros não executivos assinalados como independentes, tendo baseado esta apreciação em informação escrita prestada pelos membros independentes, à luz dos critérios estabelecidos na Recomendação II.1.2.3 da CMVM.

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

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

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

O Revisor Oficial de Contas acompanhou o desenvolvimento da atividade da Sociedade e teve livre acesso à informação, bem como procedeu aos exames e verificações considerados, por si e pelo Conselho Fiscal, como necessários ou úteis ao rigoroso cumprimento dos seus deveres legais e recomendatórios. Na prossecução da sua ação, atuou em interação e sob avaliação direta daquele referido órgão de fiscalização, a quem apresentou primordialmente os seus relatórios, no quadro das respetivas competências e responsabilidades.

Os órgãos de fiscalização tiveram plena colaboração da Auditoria Interna a quem, no cumprimento do escopo das suas funções, dirigiram solicitações funcionais e de quem obtiveram uma colaboração isenta, profissional e tempestiva.

O Conselho de Administração e a Comissão Executiva reportaram ao Conselho Fiscal a sua atividade ao longo do exercício, e nos termos adequados, agindo com transparência e rigor e de acordo com as normas legais e as Recomendações do Código de Governo adotado.

Os órgãos de administração e fiscalização renovaram as regras e procedimentos adotados no mandato anterior para garantia de continuidade e de aprofundamento da experiência acumulada.

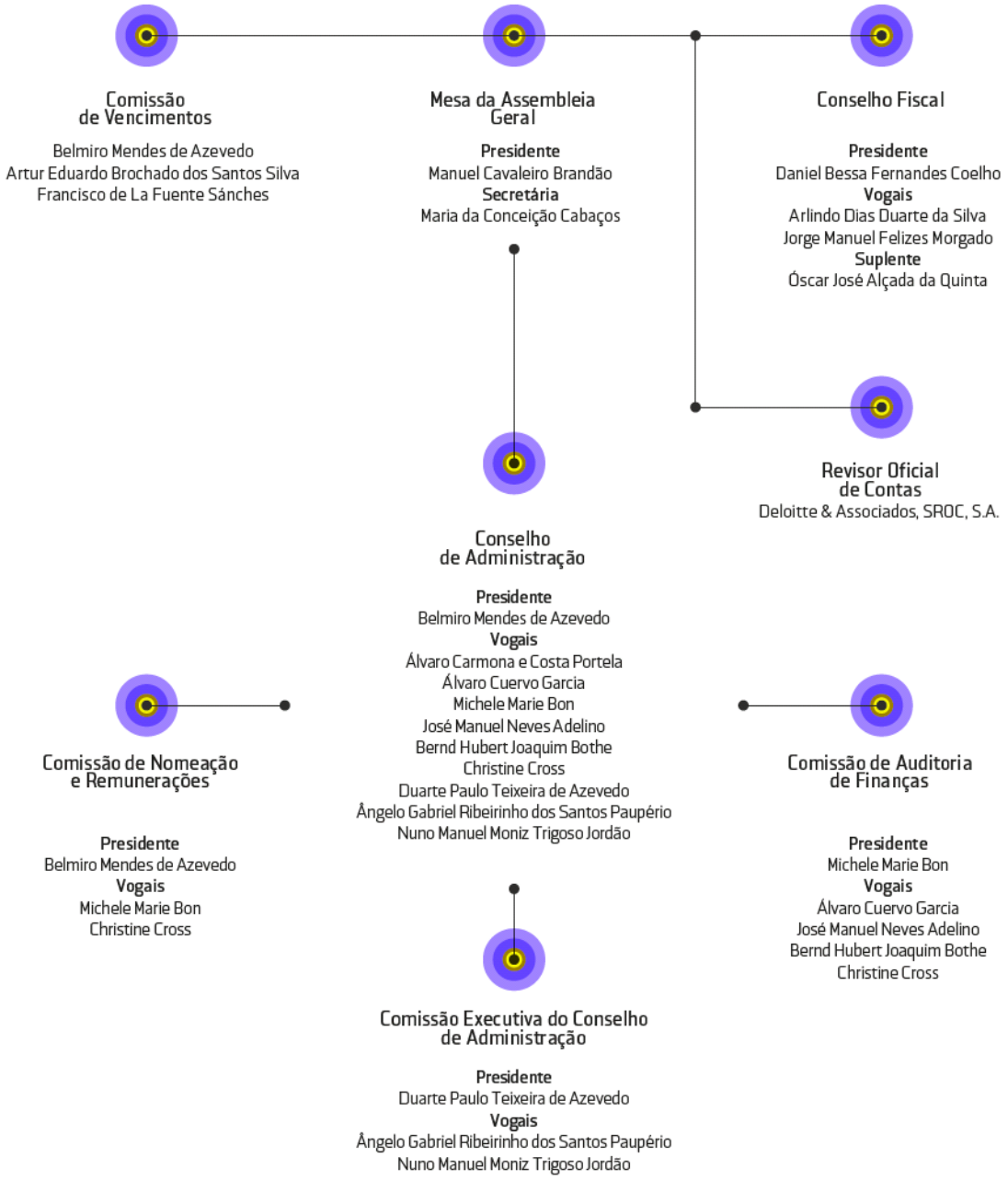
Tais regras e procedimentos estão vocacionados para:
- agilizar o exercício das competências dos órgãos fiscalizador e de gestão, assegurando um consistente fluxo de informação entre órgãos e uma interação real: Conselho de Administração (com o suporte ativo da sua Comissão de Auditoria e Finanças, enquanto comissão especializada deste órgão) e Comissão Executiva, enquanto responsáveis pela gestão, por um lado, e Conselho Fiscal, enquanto órgão de fiscalização, por outro;
- assegurar a excelência e eficácia dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco estabelecidos pelo órgão de administração e avaliados pelo órgão de fiscalização tendo em vista o seu ajustamento às características e necessidades da Sociedade;
- garantir a intervenção apriorística do órgão de fiscalização nas transações com partes relacionadas nos termos recomendados;
- enquadrar o processo de apreciação e divulgação de informação financeira.

1 Órgãos da Sociedade

São órgãos da Sociedade, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas. Os membros que integram os órgãos sociais são eleitos pela Assembleia Geral de Acionistas, a qual, igualmente, elege os membros da sua Mesa e os membros da Comissão de Vencimentos.

O Conselho de Administração, nos termos autorizados pelos Estatutos, delegou a gestão corrente da Sociedade numa Comissão Executiva.

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



2 Administração

2.1. Conselho de Administração

2.1.1. Função

O Conselho de Administração é o órgão responsável por gerir os negócios da Sociedade, praticar todos os atos de administração relativos ao objeto social, determinar a orientação estratégica e proceder à designação e supervisão geral da atuação da Comissão Executiva e das comissões especializadas por si constituídas. Na secção denominada "Estrutura Governativa" do Relatório Anual de Gestão é descrita a atividade desenvolvida pelos administradores não executivos no exercício das suas competências.

2.1.2. Composição

No atual mandato, que se iniciou em 2011 e tem o seu termo em 2014, a composição do Conselho de Administração é a seguinte:

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

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

Histórico de Nomeação do Conselho de Administração		
	Primeira nomeação	Fim do mandato
Belmiro Mendes de Azevedo	1989	2014
Álvaro Carmona e Costa Portela	1999	2014
Álvaro Cuervo Garcia	2004	2014
Michel Marie Bon	2004	2014
José Manuel Neves Adelino	2007	2014
Bernd Hubert Joachim Bothe	2009	2014
Christine Cross	2009	2014
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2014
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos	2000	2014
Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão	1999	2014

A composição Conselho de Administração respeita um equilíbrio entre o número de administradores executivos e não executivos. Dos sete administradores não executivos que atualmente integram o Conselho, cinco são independentes de acordo com o critério de independência estabelecido pelo n.º 5 do art.º 414.º do Código das Sociedades Comerciais. Os cinco administradores não executivos Independentes não estão abrangidos por qualquer das incompatibilidades listadas no n.º1 do art.º 414.º-A do Código das Sociedades Comerciais, reconhecendo o Conselho de Administração que o exercício de cargos de administração e fiscalização em mais de cinco sociedades não afeta a independência dos administradores abrangidos.

As habilitações académicas, experiência e responsabilidades dos administradores encontram-se divulgadas no Anexo I a este Relatório.

A detenção pelos administradores, diretamente ou através de pessoas relacionadas, de ações da Sociedade, e/ou de sociedades em relação de domínio ou de grupo com a Sociedade, encontra-se divulgada em anexo ao Relatório Anual de Gestão, nos termos exigidos pelo Artigo 447.º do Código das Sociedades Comerciais e pelo n.º 6 do Artigo 14.º do Regulamento da CMVM n.º 5/2008.

2.1.3. Regras de designação e de substituição dos administradores

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

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

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

Encontra-se, ainda, estabelecido estatutariamente que em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer administrador, que não o administrador eleito ao abrigo da regra das minorias, o Conselho de Administração providenciará a sua substituição por via de cooptação, ficando esta designação sujeita a ratificação pelos acionistas na Assembleia Geral seguinte.

No âmbito do exercício do poder de cooptação do Conselho de Administração, a Comissão de Nomeação e Remunerações, composta exclusivamente por administradores não executivos, é responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de administrador com o perfil adequado ao exercício dessas funções.

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

Compete ao Conselho de Administração designar o seu Presidente.

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

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

2.1.5. Modo de Funcionamento

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

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

As informações sobre os temas a discutir na reunião são disponibilizadas ao Conselho de Administração com um mínimo de sete dias de antecedência, e os documentos de apoio são distribuídos até dois dias antes da realização da respetiva reunião.

As atas são registadas em livro.

Em 2011, realizaram-se 7 reuniões do Conselho de Administração e a taxa de comparência nas reuniões do Conselho de Administração foi de 100 %.

2.1.6. Regulamento de Funcionamento

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

Não foram estabelecidas, internamente, regras relativas a incompatibilidades e a número máximo de cargos acumuláveis.

2.2. Comissão Executiva

2.2.1. Função e pelouros

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

A deliberação de delegação efetuada pelo Conselho de Administração excluiu as seguintes matérias que se mantêm na competência exclusiva do Conselho de Administração:

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

Nos termos da política estabelecida, todos os membros da Comissão Executiva, incluindo o CEO, partilham responsabilidades em mais do que um pelouro, sendo a alocação dessas responsabilidades efetuada em função do perfil e da experiencia de cada membro. A existência de rotação periódica de pelouros, que todavia não é obrigatória, poderá ocorrer se, apreciadas as circunstâncias, tal for necessário ou conveniente ao melhor desempenho das responsabilidades da gestão.

2.2.2. Composição

A Comissão Executiva é constituída por membros do Conselho de Administração e tem, desde a Assembleia Geral Anual de 27 de Abril de 2011, a seguinte composição:

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

2.2.3. Modo de Funcionamento

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

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

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

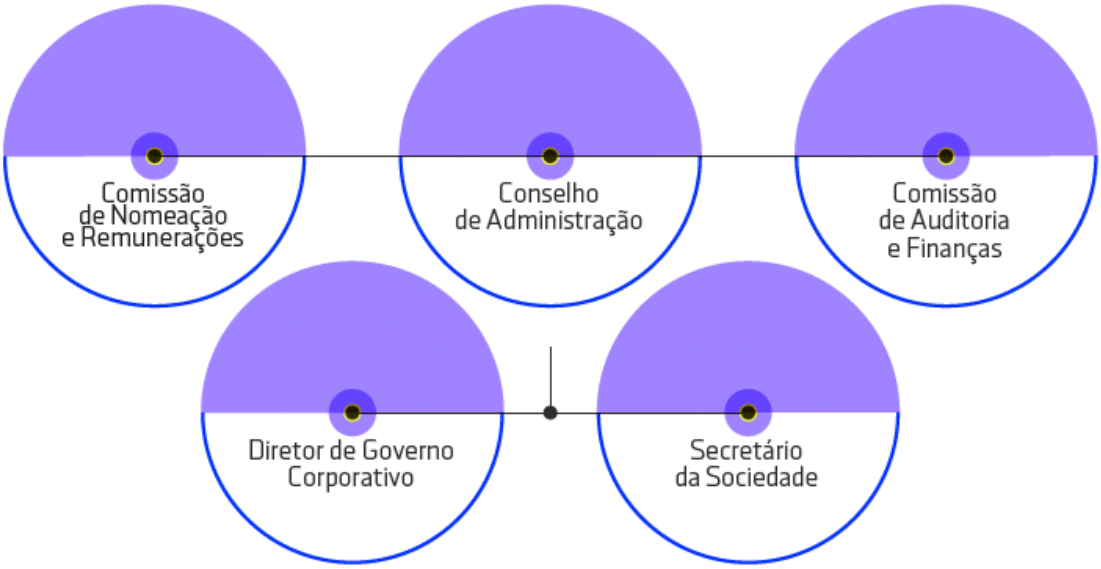
Estas deliberações, assim como as convocatórias das respetivas reuniões, são disponibilizadas ao Presidente do Conselho de Administração e ao Presidente do Conselho Fiscal.

A Comissão Executiva fornece ainda, atempadamente, todas as informações solicitadas pelos outros membros do Conselho de Administração, pelo órgão de fiscalização e pelo auditor externo.

As atas são registadas no respetivo livro.

Sem prejuízo dos contatos regulares estabelecidos entre os membros da Comissão Executiva nos períodos entre reuniões, realizaram-se 17 reuniões da Comissão Executiva 2011, com uma taxa de comparência de 98 %.

2.3. Comissões Internas do Conselho de Administração e funções de apoio



2.3.1. Comissão de Auditoria e Finanças ("CAF")

Função

A CAF é uma comissão interna designada pelo Conselho de Administração composta por administradores não executivos independentes cujo funcionamento se encontra estabelecido no Regulamento Interno do Conselho de Administração.

A CAF é responsável por suportar o Conselho de Administração e acompanhar a atividade da Comissão Executiva numa ótica de gestão da sociedade, não se sobrepondo às funções e responsabilidades do Conselho Fiscal, enquanto órgão de fiscalização.

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

As responsabilidades da CAF, enquanto comissão interna do Conselho de Administração, são:

(i) Rever as demonstrações financeiras anuais e intercalares e os documentos de divulgação de resultados e relatar as suas conclusões ao Conselho de Administração, em suporte ao processo de aprovação de contas pelo Conselho de Administração;
(ii) Aconselhar o Conselho de Administração sobre os seus relatórios para os acionistas e os mercados financeiros, a serem incluídos nas Demonstrações Financeiras Anuais e Semestrais da Sonae, assim como também nas divulgações de resultados trimestrais;
(iii) Aconselhar o Conselho de Administração, integrando a avaliação e apontando as sugestões formuladas pelo Conselho Fiscal, sobre a adequação e qualidade da informação fornecida pela Comissão Executiva, os sistemas e normas de controlo interno aplicados pela Sociedade;
(iv) Acompanhar a atividade da Auditoria Interna em sintonia com os planos validados pelo Conselho Fiscal, formular conclusões e dirigir conclusões oportunas ao Conselho de Administração;
(v) Avaliar os procedimentos operacionais de forma a garantir a monitorização do controlo interno, a gestão eficiente dos riscos, a tempestiva circulação de informação e a fiabilidade do processo de preparação e divulgação de informação financeira;
(vi) Assegurar o fluxo de informação com o órgão de fiscalização e processar as solicitações dirigidas por aquele ao Conselho de Administração;
(vii) Zelar pela observância das políticas de Governo Corporativo adotadas pela Sociedade.

Composição

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

Comissão de Auditoria e Finanças	
Michel Marie Bon	
Presidente	Não Executivo Independente
Álvaro Cuervo Garcia	Não Executivo Independente
José Manuel Neves Adelino	Não Executivo Independente
Bernd Hubert Joachim Bothe	Não Executivo Independente
Christine Cross	Não Executivo Independente

Modo de Funcionamento

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

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

No decurso do exercício de 2011, a CAF exerceu regularmente as competências que lhe estão atribuídas, tendo efetuado 5 reuniões com uma taxa de comparência de 100%.

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

Função

A CNR funciona em conformidade com disposto no Regulamento do Conselho de Administração, sendo responsável pela identificação de potenciais candidatos com perfil para o desempenho de funções de administrador (na esfera do exercício do direito de cooptação do Conselho), pela preparação da informação relativa à avaliação do desempenho dos

administradores e pela apresentação das propostas de remuneração dos administradores executivos à Comissão de Vencimentos.

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

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

Composição

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

Comissão de Nomeação e Remunerações	
Belmiro Mendes de Azevedo ***Presidente***	Não-Executivo Não-Independente
Michel Marie Bon	Não-Executivo Independente
Christine Cross	Não-Executivo Independente

Modo de Funcionamento

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

No decurso do exercício de 2011, a CAF exerceu regularmente as suas competências, tendo efetuado 2 reuniões com uma taxa de comparência de 100%.

2.3.3. Diretor de Governo Corporativo ("DGC")

As principais responsabilidades do DGC são:

(i) Assegurar a boa gestão das atividades do Conselho de Administração e respetivas Comissões;
(ii) Participar em reuniões do Conselho de Administração e respetivas Comissões, intervindo como membro sempre que seja nomeado como tal;
(iii) Facilitar a obtenção de informações para todos os membros do Conselho de Administração e das respetivas Comissões;
(iv) Apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objetivos e procedimentos operacionais;
(v) Organizar as avaliações realizadas pelo Conselho de Administração;
(vi) Manter sob escrutínio questões legislativas, regulatórias e do Governo das Sociedades;
(vii) Apoiar e desafiar o Conselho de Administração a alcançar os mais altos padrões ao nível do Governo das Sociedades;
(viii) Acompanhar os procedimentos estabelecidos pelo Conselho de Administração que visam assegurar que os "Stakeholders" (detentores de interesses na Sonae) e os interesses

minoritários são tidos em conta aquando da tomada de decisões importantes por parte do Conselho de Administração;

(ix) Acompanhar o procedimento de nomeação e eleição de Administradores é realizado apropriadamente e prestar apoio na cooptação de novos Administradores;

(x) Atuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para, nomeadamente, administradores não executivos no que diz respeito à Sonae e às suas atividades;

(xi) Facilitar e apoiar os administradores não executivos Independentes na afirmação da sua independência;

(xii) Ajudar a assegurar o cumprimento das Recomendações para sociedades cotadas em Portugal, publicadas pela CMVM;

(xiii) Participar nos preparativos e coordenação dos processos das Assembleias Gerais;

(xiv) Participar na obtenção de cobertura de seguro para membros dos órgãos sociais;

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

O Diretor de Governo Corporativo é David Graham Shenton Bain.

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

2.3.4. Secretário da Sonae

O Secretário da Sonae tem as competências seguintes:

(i) Zelar pelas atas e pela lista de presenças da Assembleia Geral de Acionistas;

(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 respetivas atas das reuniões;

(iv) Responder a pedidos de informação dos acionistas no âmbito da lei;

(v) Proceder ao registo legal de qualquer ato ou deliberação dos órgãos sociais da Sonae.

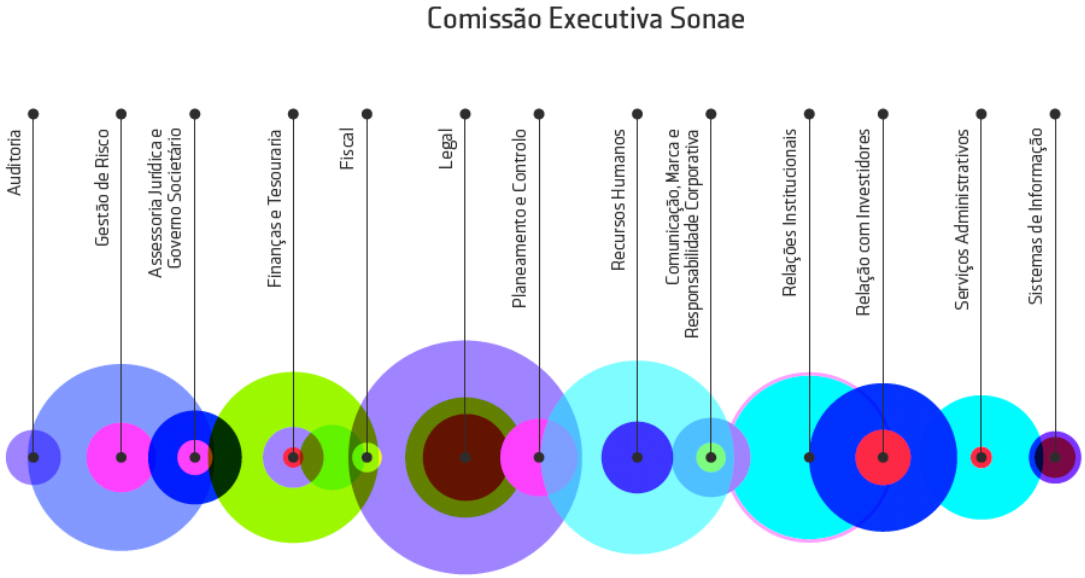
O Secretário da Sociedade é Luzia Gomes Ferreira, sendo suplente Raquel de Sousa Rocha.

3 Organização da Estrutura Corporativa – Funções e Competências

3.1. Organização do Centro Corporativo

Desde 2009 que o Centro Corporativo da Sonae e o do negócio do retalho foram fundidos numa estrutura corporativa única, geradora de sinergias e que permitiu libertar recursos necessários para os novos desafios, sem aumentar o número de colaboradores da Sonae. Esta mudança teve por objetivo reforçar o foco nas atividades de retalho, nas áreas de negócio relacionadas e nas competências e ativos que a Sonae acredita serem as que têm maior potencial para sustentar o desenvolvimento de novos negócios e criar valor para os seus acionistas.

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



Direção de Gestão de Risco

Principais responsabilidades:

(i) Promover uma cultura de sensibilização para o risco em toda a organização;
(ii) Desenvolver, implementar, rever e manter processos e metodologias de análise e gestão de risco;
(iii) Apoio operacional ao Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae.

Direção de Auditoria Interna

Principais responsabilidades:

(i) Execução de auditorias de processos e cumprimento, segurança alimentar e segurança de sistemas de informação do centro corporativo e dos negócios core da Sonae;
(ii) Apoio operacional à Comissão de Auditoria da Sonae.

Direção de Assessoria Legal e Governo Societário

Principais responsabilidades:

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

Direção Financeira e de Tesouraria

Principais responsabilidades:

(i) Otimização da função financeira da Sociedade e dos negócios de retalho, propondo e implementando as adequadas políticas de gestão financeira;
(ii) Condução de todas as operações de financiamento da Sociedade e dos negócios de retalho e assessoria e apoio nas restantes operações de financiamento da Sonae (com exceção da Sonae Sierra) quando para tal solicitado, em coordenação com os Administradores com o pelouro financeiro dos negócios da Sonae;
(iii) Negociação e contratação de produtos e serviços bancários para a Sociedade e para os negócios de retalho;
(iv) Gestão de tesouraria da Sociedade e dos negócios de retalho;
(v) Gestão do risco financeiro da Sociedade e dos negócios de retalho;
(vi) Apoio às diferentes áreas funcionais na alocação de capitais;
(vii) Apoio nas operações de fusões, aquisições e desinvestimento;
(viii) Apoio aos negócios da Sonae na execução de transações em mercados monetários, de taxa de juro ou cambiais;
(ix) Apoio à Comissão de Auditoria e Finanças da Sonae.

Direção de Assessoria Fiscal

Principais responsabilidades:

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

Direção Legal

Principais responsabilidades:

(i) Monitorizar, controlar e garantir a legalidade das atividades dos negócios de retalho, incluindo a área de saúde e património imobiliário;
(ii) Elaboração e/ou análise de contratos que permitam maximizar a segurança e reduzir riscos legais e custos potenciais;
(iii) Gestão de todos os aspetos relativos à propriedade intelectual e industrial usados pelos diferentes negócios tais como marcas, nomes, patentes, marketing slogans, domínios, etc.
(iv) Apoio legal no dia a dia das lojas, nomeadamente, quando confrontadas com inspeções e intervenções efetuadas por entidades governamentais e oficiais (exemplo: ASAE, Autoridade da Concorrência), bem como na resolução de conflitos com clientes das lojas;

(v) Execução de todos os registos e notariado necessários aos negócios, sejam eles de índole comercial, predial ou societário;
(vi) Gestão de todas as ações contenciosas e processos corporativos do retalho, nas fases pré-litigação e durante a litigação;
(vii) Apoio no licenciamento, nomeadamente predial e comercial;
(viii) Acompanhamento da evolução da legislação relevante para os negócios do retalho;
(ix) Acompanhamento legal na gestão de reclamações dos clientes do retalho;
(x) Apoio legal nas operações nacionais e internacionais do retalho, bem como na análise de novas operações nacionais e internacionais, em especial, nestas últimas, no que concerne à envolvente legal dos países analisados.

Direção de Planeamento e Controlo de Gestão

Principais responsabilidades:

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

Direção de Recursos Humanos

Principais responsabilidades:

(i) Gestão dos recursos humanos de topo da Sonae: Presidente do Grupo Consultivo de Recursos Humanos; apoio às funções de gestão dos recursos humanos de topo da Comissão Executiva;
(ii) Gestão da direção de recursos humanos da Sonae, a qual tem por principais funções:
    a. Definição e implementação estratégia de recursos humanos, planeamento e gestão de talento;
    b. Apoiar a Gestão de topo da Sonae na definição das políticas de recursos humanos a diversos níveis;
    c. Assegurar processos de recrutamento, seleção, formação, gestão administrativa de pessoal e processamento salarial de quadros e operacionais da Sonae, orçamentação de encargos com pessoal e reporte em matérias de recursos humanos;
    d. Gestão das áreas de Medicina e Higiene e Segurança no trabalho;
    e. Enquadramento jurídico e procedimental dos negócios na área jurídico-laboral;
    f. Suporte aos projetos / escritórios / negócios internacionais;

g. Representação da empresa junto dos organismos oficiais e associativos ligados a esta área;
h. Prestação de serviços de RH a outros negócios da Sonae.

Direção de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa

Principais responsabilidades:

(i) Gestão da imagem institucional da Sonae e da sua marca;
(ii) Gestão da relação com os Media - Coordenação de mensagens e linhas de comunicação
(iii) Gestão da Comunicação Interna da Sonae.

Direção de Relações Institucionais

Principais responsabilidades:

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

Direção de Relação com Investidores

Principais responsabilidades:

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

Direção de Serviços Administrativos

Principais responsabilidades:

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

Direção de Sistemas de Informação

Principais responsabilidades:

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

3.2. Comissões especializadas de Partilha de Conhecimentos

Comissão de Auditoria

A Comissão de Auditoria da Sonae foi criada em 2000 para assistir a Comissão Executiva na definição de políticas, acompanhando e coordenando as atividades de Gestão de Risco, Auditoria Interna e Externa, e na revisão dos processos e sistemas de controlo interno. Esta Comissão reúne trimestralmente, sendo presidida por Ângelo Paupério (membro da Comissão Executiva da Sonae) e incluindo os administradores com pelouro da função, bem como os responsáveis pela auditoria interna da Sociedade e dos negócios da Sonae. Para o exercício das suas competências é apoiada pelo Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae, enquanto órgão consultivo da função e dos processos de Gestão de Risco.

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

Comissão de Finanças

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

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

- FINOV, um fórum dedicado à inovação, com a finalidade de estimular e apoiar uma cultura motivada para a inovação na Sonae, capaz de sustentar elevados níveis de criação de valor;
- Fórum de Sustentabilidade, com a finalidade de partilhar conhecimento e as melhores práticas na área da sustentabilidade, difundindo o tema e identificando tópicos comuns relevantes para encorajar sinergias e coesão na gestão dos vários desafios nesta área;
- Fórum de Metodologias de Planeamento e Controlo, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores metodologias de controlo na Sociedade;
- Fórum Legal, com a finalidade de partilhar experiência e conhecimento entre equipas legais, promovendo a discussão alargada de tópicos de destaque e uma abordagem comum a interpretações e procedimentos;
- Fórum de Recursos Humanos, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores políticas na área de recursos humanos na Sociedade;
- Fórum de Marketing e Comunicação, com a finalidade de coordenar negociações com os Media, bem como promover a partilha, em seminários, das melhores práticas em Marketing;
- Fórum de Engenharia, Construção e Segurança, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores práticas em atividades de engenharia e construção na Sociedade, com especial enfoque em matérias e questões relacionadas com saúde e segurança;

- Fórum de Negociação, com a finalidade de apresentar, analisar e discutir estratégias de negociação, identificando oportunidades para negociação conjunta e partilha de experiências e conhecimento.

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

4 Órgãos de Fiscalização da Sociedade

4.1. Conselho Fiscal

4.1.1. Função

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

(i) Fiscalizar a administração da Sociedade;
(ii) Vigiar pela observância da lei, do contrato de Sociedade e das políticas internamente adotadas;
(iii) Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
(iv) Verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas;
(v) Elaborar anualmente relatório sobre a sua ação fiscalizadora dirigido aos acionistas, nele incluindo a descrição sobre a atividade de fiscalização desenvolvida, eventuais constrangimentos detetados e dar parecer sobre o relatório e contas e propostas apresentadas pela administração;
(vi) Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de risco, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;
(vii) Receber as comunicações de irregularidades, apresentadas por acionistas, colaboradores da Sonae ou outros;
(viii) Representar a Sociedade junto do auditor externo e propor à Assembleia Geral a sua nomeação e destituição, bem como proceder à avaliação da atividade por este desempenhada, zelando para que lhe sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos seus serviços, sendo o interlocutor da empresa e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios;
(ix) Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da Sociedade;
(x) Fiscalizar a independência do revisor oficial de contas;
(xi) Aprovar a prestação de serviços adicionais aos de auditoria a prestar pelo auditor externo;
(xii) Emitir parecer específico e fundamentado na circunstância de não ocorrer a rotação do auditor ao fim de dois mandatos, ponderando as condições de independência do auditor naquela circunstância e as vantagens e custos da sua substituição;
(xiii) Supervisionar a auditoria interna;
(xiv) Emitir parecer prévio sobre transações de relevância significativa com acionistas titulares de participação qualificada ou com entidades que com estes se encontrem em qualquer relação nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, nos termos dos procedimentos e critérios por si definidos.

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

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

- avaliação do funcionamento do sistema de controlo interno e de gestão de risco;
- avaliação dos documentos de prestação de contas e divulgação de informação financeira;
- emissão de pareceres e recomendações.

B- Supervisão da atividade do Auditor Externo, designadamente, nas seguintes vertentes:

- plano anual de atividade do Auditor Externo;
- acompanhamento do trabalho da auditoria e de revisão das demonstrações financeiras e discussão das respetivas conclusões;
- fiscalização da independência do Auditor Externo;
- prestação de serviços diversos dos serviços de auditoria em cumprimento da Recomendação CMVM III.1.5.

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

- plano anual de atividade;
- receção de reporte periódico da atividade desenvolvida;
- avaliação dos resultados e conclusões apuradas;
- aferição da existência de eventuais irregularidades;
- Emissão das diretrizes entendidas por convenientes.

D- Informação sobre irregularidades:

Acompanhamento trimestral da atividade desenvolvida pelo Provedor, com aprovação dos procedimentos de receção e tratamento de reclamações e/ou comunicação de irregularidades e apreciação crítica da gestão e resolução de eventuais reclamações.

4.1.2. Composição

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

Os membros do Conselho Fiscal foram eleitos na Assembleia Geral de Acionistas de 27 de Abril de 2011 e o seu mandato termina em 2014.

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

Todos os membros do Conselho Fiscal são independentes nos termos do n.º 5 do Artigo 414.º, e não estão abrangidos por nenhuma incompatibilidade nos termos do n.º1 do Artigo 414.º A, ambos do Código das Sociedades Comerciais. O Conselho Fiscal procedeu a uma avaliação de independência dos seus membros, através da renovação de declarações escritas emitidas individualmente.

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

4.1.3. Regras de designação e de substituição

O Conselho Fiscal é eleito pela Assembleia Geral de acionistas.

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

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

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

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

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

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

4.1.4. Modo de Funcionamento

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

O Conselho Fiscal reúne pelo menos quatro vezes por ano. Em 2011, realizaram-se 5 reuniões, com uma taxa de comparência de 100%, tendo sido exaradas atas de todas as reuniões realizadas.

4.1.5. Regulamento de Funcionamento e Relatório Anual de Atividade

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

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

Não foram estabelecidas internamente regras relativas a incompatibilidades e a número máximo de cargos acumuláveis para além das fixadas na lei.

4.2. Revisor Oficial de Contas

4.2.1. Função

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

(i) Verificar a regularidade de todos os livros, registos contabilísticos e documentos de suporte;
(ii) Sempre que achar conveniente e através de meios que considere adequados, verificar a extensão de numerário e valores de qualquer tipo de ativos ou títulos pertencentes à Sociedade ou por esta recebidos como garantia, depósito ou com outro propósito;
(iii) Verificar a exatidão das demonstrações financeiras e exprimir a sua opinião sobre as mesmas na Certificação Legal de Contas e no Relatório de Auditoria;
(iv) Verificar que as políticas contabilísticas e os critérios de valorização adotados pela Sociedade resultam na correta valorização dos ativos e dos resultados;
(v) Realizar quaisquer exames e testes necessários para a auditoria e certificação legal das contas e realizar todos os procedimentos estipulados pela lei;
(vi) Verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações e a eficácia e funcionamento dos mecanismos de controlo interno reportando quaisquer deficiências ao Conselho Fiscal, nos termos, no âmbito e dentro dos limites das suas competências legais e procedimentais;
(vii) Atestar que o Relatório de Governo da Sociedade inclui os elementos referidos no Artigo 245-A do Código de Valores Mobiliários.

No âmbito da sua atuação e no exercício de 2011, o Auditor Externo, exerceu regularmente as suas competências.

4.2.2. Composição

O Revisor Oficial de Contas da Sonae é a Deloitte & Associados, SROC, S.A., que completou o seu segundo mandato de 4 anos em 2010, tendo sido reeleito para novo mandato, sob proposta do Conselho Fiscal, na Assembleia Geral de 27 de Abril de 2011.

A proposta de eleição da Deloitte & Associados, SROC, S.A. para novo mandato apresentada pelo Conselho Fiscal à Assembleia Geral, foi, nos termos recomendados, suportada pelo

seguinte parecer em que são ponderados as condições de independência do auditor e as vantagens e ónus da sua substituição:

" Para preparação desta proposta, o Conselho Fiscal supervisionou, no decurso do exercício de 2010, um processo alargado de seleção, em que foram convidadas a participar diversas sociedades de auditoria de reputada competência nacional e internacional.

Com esse propósito foram previamente identificadas as condições de elegibilidade, que integraram o histórico de experiência e competência dos candidatos nos sectores de atividade onde a Sonae opera, a competência, suficiência e disponibilidade da equipa de trabalho proposta, as metodologias utilizadas, bem como a dimensão dos encargos a suportar pela Sociedade.

Ponderados todos os fatores em equação na referida seleção, foi deliberado pelo Conselho Fiscal propor à Assembleia Geral a reeleição, para novo mandato, do atual Revisor Oficial de Contas, sendo nossa convicção que a sua permanência no exercício de funções não elimina, nem condiciona a idoneidade e a independência com que as vem exercendo" (transcrição da Proposta apresentada pelo Conselho Fiscal no ponto 6 da Agenda da Assembleia Geral Anual de 27/4/2011).

Adicionalmente, e conforme consta da referida proposta apresentada e aprovada em Assembleia Geral, em observância do princípio de rotação, foi designado novo responsável pela prestação dos serviços de auditor externo para que foi eleita a Deloitte & Associados, SROC, S.A., em substituição do membro que anteriormente assumia aquela responsabilidade.

4.2.3. Regras de designação

De acordo com o modelo de governo da Sociedade, a eleição ou a destituição do Revisor Oficial de Contas/Auditor Externo é deliberada em Assembleia Geral, mediante proposta do Conselho Fiscal.

Adicionalmente, o Conselho Fiscal supervisiona e procede anualmente a uma avaliação do trabalho do Auditor Externo, vigiando pelo cumprimento do disposto na atual versão Artigo 54º do Decreto-Lei nº 487/99, de 16 de Novembro (na atual versão decorrente do Decreto-Lei nº 224/2008, de 20 de Novembro), que impõe a rotação do elemento responsável pela orientação ou execução direta da revisão oficial de contas decorrido um período de 7 anos de exercício de funções por forma a reforçar a garantia da sua independência.

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

5 Acionistas

5.1. Órgãos Estatutários

5.1.1. Assembleia Geral de Acionistas

A Assembleia Geral de Acionistas é dirigida pelo Presidente da Mesa ou, na sua ausência, pelo Presidente do Conselho Fiscal ou, na ausência deste último, pelo acionista presente na Assembleia Geral que detenha a maior participação no capital social. A Assembleia Geral de Acionistas 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 Acionistas, que representem o mínimo do capital social da Sociedade necessário por lei (atualmente a percentagem mínima é de 2%). Em 2011, realizou-se uma Assembleia Geral de Acionistas, em sessão ordinária, em 27 de Abril.

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

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

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

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

5.1.2. Mesa da Assembleia Geral de Acionistas

As Assembleias Gerais de Acionistas são conduzidas pela Mesa da Assembleia Geral, eleita pelos Acionistas, para um mandato de quatro anos coincidente com os demais órgãos sociais. O mandato teve início em 2011 e terá o seu termo em 2014.

A Mesa da Assembleia Geral de Acionistas é composta por:

Mesa da Assembleia Geral de Acionistas
Manuel Cavaleiro Brandão
Presidente
Maria da Conceição Cabaços
Secretária

5.1.3. Comissão de Vencimentos

Função

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

Composição

A Comissão de Vencimentos é composta por três membros, eleitos em Assembleia Geral de acionistas para integrar um mandato de quatro anos, com início em 2011 e termo em 2014.

Os membros da Comissão de Vencimentos são os seguintes:

Comissão de Vencimentos
Belmiro Mendes de Azevedo
Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva
Francisco de La Fuente Sánchez

A experiência e qualificações profissionais dos membros da Comissão de Vencimentos permitem-lhes exercer as suas responsabilidades de forma competente e rigorosa, possuindo cada um deles as adequadas competências para o exercício das suas funções.

Independência

Os membros da Comissão de Vencimentos são independentes relativamente ao órgão de administração, com a explicação contida no parágrafo seguinte.

Belmiro Mendes de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e membro não executivo deste órgão, integra a Comissão de Vencimentos, tendo sido eleito para essas funções pela Assembleia Geral e Acionistas, sob proposta da acionista maioritária, Efanor Investimentos, SGPS, SA. A sua participação na Comissão de Vencimentos corresponde à representação do interesse acionista, 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.

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

A Comissão de Vencimentos esteve representada na Assembleia Geral Anual realizada em 27 de Abril de 2011, por um dos seus membros.

Reuniões

A Comissão de Vencimentos reúne, pelo menos, uma vez por ano. Em 2011, realizaram-se 2 reuniões com a comparência de todos os seus membros.

5.2. Participação dos Acionistas

5.2.1. Regras de participação em Assembleia Geral

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

5.2.2. Direitos de Voto

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

5.2.3. Representação

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

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

Um acionista pode nomear diferentes representantes relativamente às ações detidas em diferentes contas de valores mobiliários, sem prejuízo do princípio da unidade de voto, nos termos do Artigo 385.º do Código das Sociedades Comerciais, e da votação em sentido diverso permitida aos acionistas a título profissional.

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

5.2.4. Voto por correspondência

Os acionistas podem votar por correspondência em todas as matérias sujeitas à apreciação da Assembleia Geral. Sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade de acionista, serão considerados os votos por correspondência recebidos na sede da Sociedade, por meio de carta registada com aviso de receção dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou através do voto por meios eletrónicos, com pelo menos três dias de antecedência em relação à data da Assembleia. A declaração de voto deverá, no caso de ser enviada através de carta registada, ser assinada pelo titular das ações, ou pelo seu representante legal, devendo o acionista, se pessoa singular, acompanhar a declaração de cópia autenticada do seu bilhete de identidade ou de passaporte e, se pessoa coletiva, ser a assinatura reconhecida com menção da qualidade e poderes para o ato. No caso da declaração de voto ser enviada por via eletrónica (5.2.6 infra) deverá a mesma obedecer aos requisitos determinados pelo Presidente da Mesa na convocatória da respetiva Assembleia Geral, tendo em vista assegurar equivalente segurança e fiabilidade.

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

5.2.5. Modelo para o voto por correspondência

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

5.2.6. Voto por correspondência eletrónica

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

6 Remuneração

6.1. Política de remuneração de membros dos órgãos estatutários

A política de remuneração da Sonae está estruturada num equilíbrio entre o desempenho dos administradores executivos em relação aos objetivos traçados e o posicionamento em relação ao mercado e situações comparáveis. As propostas de remuneração dos membros dos órgãos estatutários são formuladas, tendo em consideração:

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

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

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

A política de remuneração dos órgãos estatutários da Sociedade é aprovada pelos acionistas em Assembleia Geral. O órgão responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração, incluindo executivos e não executivos, e restantes órgãos sociais da Sonae é a Comissão de Vencimentos, sendo os seus membros eleitos e a respetiva remuneração fixada também em Assembleia Geral.

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

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

Princípios da política de remuneração

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

A Assembleia Geral de acionistas, realizada em 27 de Abril de 2011, aprovou a Política de Remuneração e Compensação atualmente em vigor que se rege pelos seguintes princípios gerais:

- não atribuição de compensações aos administradores, ou membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respetivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria;

- não consagração de qualquer sistema de benefícios, designadamente de reforma, a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e outros dirigentes;
- aferição, para garantia de efetividade e transparência dos objetivos da Política de Remuneração e Compensação, de que os administradores executivos:

  - não celebraram nem devem celebrar, contratos com a Sociedade ou com terceiros que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela Sociedade;

- não alienaram no exercício correspondente ao termo do mandato, nem devem alienar durante o novo mandato, as ações da Sociedade a que tenham acedido por via da atribuição da remuneração variável, até ao limite de duas vezes e meia o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem ser alienadas para suportar o pagamento de impostos resultantes do beneficio dessas mesmas ações.

A nossa política de remuneração pretende ser:
Competitiva: • *A Sonae pretende ter uma política de remuneração competitiva em comparação com empresas semelhantes, de forma a ser apta a atrair talentos de alta qualidade em todas as áreas de negócio. Para atingir este objetivo, a Sonae elabora a sua política de remuneração com base na comparação de valores praticados por empresas semelhantes.*
Ligada ao desempenho: • *Uma parte considerável da remuneração dos administradores executivos da Sonae é determinada pelo grau de sucesso da Sociedade. A componente variável da remuneração encontra-se estruturada de maneira a estabelecer uma ligação entre os prémios atribuídos e o grau de desempenho, quer individual, quer coletivo. Em caso de não concretização de objetivos pré-definidos, medidos através de KPIs de negócio e individuais, será reduzido total ou parcialmente o valor de incentivos de curto e médio prazo.*
Alinhada com os interesses dos acionistas: • *Parte da remuneração variável dos administradores executivos é paga em ações e diferida por um período de 3 anos. Considerando que o valor das ações se encontra ligado ao desempenho da Sonae, a remuneração paga será afetada pela forma como o administrador executivo contribui para aquele resultado. Desta forma, é assegurado um alinhamento do administrador com os interesses do acionista e com o desempenho a médio prazo.*
Transparente: • *Todos os aspetos da estrutura remuneratória são claros e divulgados abertamente interna e externamente através da publicação de documentação no sítio na Internet. Este processo de comunicação contribui para promover a equidade e independência.*
Razoável: • *A remuneração dos administradores executivos pretende ser razoável, assegurando um equilíbrio entre os interesses da Sonae, o posicionamento no mercado, as expectativas e motivações dos colaboradores e a necessidade de retenção de talento.*

6.2. Competitividade da política remuneratória

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

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

6.3. Remuneração do Conselho de Administração

6.3.1. Remuneração dos Administradores Executivos

A política remuneratória da Sonae inclui duas componentes básicas:

(i) Remuneração fixa anual;

(ii) Remuneração variável, atribuída no primeiro trimestre do ano seguinte àquele que diz respeito e vinculada ao desempenho do ano anterior, dividida em duas partes:

a. Prémio Variável de Curto Prazo (PVCP), paga imediatamente após a atribuição;

b. Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP), paga após um diferimento pelo período de 3 anos – vd. ponto 6.3.2 para maior detalhe.

(i) Remuneração fixa

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

(ii) Remuneração variável

A remuneração variável visa orientar e recompensar a administração executiva pelo cumprimento de objetivos pré-determinados. Subdivide-se em duas parcelas iguais, sendo uma de curto prazo e outra de médio prazo e é atribuída depois de apuradas as contas do exercício e de ter sido efetuada a avaliação de desempenho. A remuneração variável tem natureza discricionária e, dado que a atribuição do respetivo valor está dependente da consecução de objetivos, o seu pagamento não se encontra garantido. A remuneração variável é determinada anualmente, variando o valor do objetivo pré-definido entre 33% e 60% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objetivo da remuneração variável).

Deste montante, cerca de 70% é determinado pelos KPI´s de negócio, económicos e financeiros. Trata-se de indicadores objetivos que se encontram divididos em KPIs coletivos e departamentais. Os KPIs coletivos de negócio consistem em indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho consolidado da Sonae. Por sua vez, os KPIs departamentais de negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, sendo diretamente influenciados pelo desempenho do administrador executivo. Os restantes 30% são determinados pela verificação do cumprimento de KPI´s pessoais, incluindo, quer indicadores objetivos, quer indicadores subjetivos. O resultado dos KPIS's departamentais de negócio e os KPI's individuais pode variar entre 0% e 120 % do objetivo previamente definido. Reunindo todas as componentes, o valor

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

KPI´s	Exemplos	Peso relativo
De negócio	*Volume de negócio, EBITDA recorrente, resultado líquido, desempenho da cotação de mercado das ações*	*70%*
Pessoais	*Conjunto agregado de indicadores objetivos e subjetivos*	*30%*

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

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

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

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

6.3.2. Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP)

1. Características do PVMP

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

2. Operacionalização do PVMP

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

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

3. Critério de eligibilidade

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

Vínculo societário	**Peso do PVMP no total da remuneração variável**
Membros do Conselho de administração	*Pelo menos 50%*
Outros administradores seniores de sociedades do grupo	*Pelo menos 50%*

4. Duração do plano do PVMP

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

5. Valoração do plano de PVMP

Para o apuramento do valor da remuneração variável de médio prazo é considerada a cotação do título, no mercado de ações em Portugal, tendo por referência o valor mais favorável correspondente à cotação de fecho do primeiro dia útil subsequente à Assembleia-Geral ou a cotação média (considerando-se para o efeito da determinação da cotação média, a cotação de fecho nos 30 dias de negociação anteriores à data de realização da Assembleia-Geral).

No caso de, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício, se verificar distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das ações ou de alteração do capital social da Sociedade ou qualquer outra modificação na estrutura do capital da

sociedade com impacto na expressão económica dos direitos atribuídos, o número de ações cujo direito de aquisição tenha sido atribuído será ajustado para um número equivalente tendo em conta o efeito das referidas alterações.

6. Formalização do plano do PVMP

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

7. Vencimento do plano do PVMP

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

8. Cessação do plano do PVMP

O direito sobre o plano do PVMP caduca quando o administrador cessa o seu vínculo na Sonae.

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

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

Os planos do PVMP dos membros executivos do Conselho de Administração da Sonae em curso em 2011 podem ser resumidos da seguinte forma:

	Total		
	Número de planos agregado	**Número de Ações**	**Euros**
Em aberto a 31.12.2010:	9	3.230.552	2.519.831
Movimento no ano:			
Atribuídos	3	572.232	464.080
Vencidos	-3	-779.284	-632.048
Cancelados/Extintos/Ajustados(1)	0	162.881	-889.314
Em aberto a 31.12.2011:	9	3.186.381	1.462.549

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

Os planos do PVMP dos gestores de topo da Sonae e das sociedades detidas pela Sonae, em curso em 2011, podem ser resumidos da seguinte forma:

Plano de Ações da Sonae SGPS em curso 2010	Período de Vencimento			A 31 de Dezembro de 2011	
	Valor da Ação na data de Atribuição	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Número agregado de participantes	Número de Ações
Plano 2008	1,160	Mar-08	Mar-11	-	-
Plano 2009	0,526	Mar-09	Mar-12	20	3.967.728
Plano 2010	0,761	Mar-10	Mar-13	19	2.536.408
Plano 2011	0,811	Mar-11	Mar-14	18	2.232.305

O presente quadro não inclui informação relativa a administradores da Sonaecom e da Sonae Sierra.

6.3.3. Riscos relativos a remunerações

A Sonae procede anualmente a uma revisão da política remuneratória como parte do processo de gestão de risco, com vista a certificar-se que a política remuneratória se encontra em total conformidade com o perfil de risco desejado. Relativamente ao ano de 2011, não foram detetadas práticas de pagamento problemáticas que coloquem riscos relevantes à Sonae.

No desenho da política retributiva foi tido em consideração a necessidade de controlo de comportamentos que impliquem assunção de riscos excessivos, atribuindo uma relevância significativa, mas simultaneamente equilibrada, à componente variável, vinculando desta forma a remuneração individual ao desempenho coletivo.

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

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

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

6.3.4. Administradores não executivos

A remuneração dos administradores não executivos é constituída, exclusivamente, por um valor fixo, estabelecido tendo em conta os valores praticados no mercado.

O pagamento desta remuneração tem periodicidade trimestral.

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

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

reuniões da CAF €640; e reuniões da CNR €390. O presidente do Conselho de Administração apenas aufere honorários de comparência em reuniões de Conselho de Administração.

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

Adicionalmente, é paga a todos os administradores uma remuneração anual pela responsabilidade assumida, no montante de €2.100 ou €2.200.

6.3.5. Tabelas de resumo de remunerações

A remuneração dos administradores da Sonae, atribuída pela Sociedade e pelas sociedades do Grupo, nos anos de 2010 e 2011, encontra-se descrita nas tabelas seguintes.

Detalhe individual				**2010***				**2011***
ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	**Remuneração Fixa**	**PVCP**	**PVMP**	**TOTAL**	**Remuneração Fixa**	**PVCP**	**PVMP**	**TOTAL**
Duarte Paulo Teixeira Azevedo (CEO)	427.871 *(LFL ano 478.120)***	350.000	345.000	1.122.871	478.520	329.100	335.400	1.143.020
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	415.400	297.700	297.700	1.010.800	415.800	308.800	308.800	1.033.400
Álvaro Carmona e Costa Portela* **	176.246			176.246				
Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão	338.658			338.658	305.510			305.510
Sub-total	*1.358.175*	*647.700*	*642.700*	*2.648.575*	*1.199.830*	*637.900*	*644.200*	*2.481.930*
ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS								
Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente)	436.000			436.000	436.100			436.100
Álvaro Carmona e Costa Portela * **	48.477			48.477	66.200			66.200
Álvaro Cuervo Garcia	35.680			35.680	37.350			37.350
Michel Marie Bon	39.860			39.860	39.860			39.860
José Manuel Neves Adelino	37.250			37.250	37.350			37.350
Bernd Hubert Joachim Bothe	35.880			35.880	37.450			37.450
Christine Cross	38.230			38.230	38.230			38.230
Sub-Total	*671.377*			*671.377*	*692.540*			*692.540*
TOTAL	**2.029.552**			**3.319.952**	**1.892.370**			**3.174.470**

** Valores em euros.*
***Valor pago no exercício de 2010, limitado a 10 meses de remuneração fixa.*
**** Cessou o exercício de funções executivas na Sociedade com efeitos a partir de 1 de Abril de 2010.*

Planos do PVMP em aberto atribuídos a administradores executivos:

ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	Plano (Ano de Desempenho)	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Valor Vencido em 2011*	Valor dos Planos na Data de Atribuição*	Valor dos Planos em Aberto a 31 de Dezembro de 2011* ***
Duarte Paulo Teixeira Azevedo	2007	Março 2008	Março 2011	289.862		
	2008	Março 2009	Março 2012		288.100	284.271
	2009	Março 2010	Março 2013		313.200	205.162
	2010	Março 2011	Março 2014		345.000	203.545
	Total			*289.862*	*946.300*	*692.978*
Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão	2007	Março 2008	Março 2011	255.158		
	2008	Março 2009	Março 2012		333.000	328.522
	2009	Março 2010	Março 2013		290.200	190.096
	2010	Março 2011	Março 2014		0	0
	Total			*255.158*	*623.200*	*518.618*
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2007	Março 2008	Março 2011	185.980		
	2008	Março 2009	Março 2012		266.700	285.063
	2009	Março 2010	Março 2013		287.900	204.101
	2010	Março 2011	Março 2014		297.700	230.499
	Total			*185.980*	*852.300*	*719.663*
			TOTAL	731.000**	2.421.800	1.931.259

**Valores em euros.*
***Foram liquidados todos os planos em aberto, no montante de 731.000 euros.*
****Calculado com base na cotação de fecho do último dia de negociação do exercício de 2011.*

6.3.6. Compensação pela cessação de mandato

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

A Sonae recorre aos instrumentos jurídicos disponíveis na lei e adequados ao cumprimento da Recomendação II.1.5.1 (vii).

6.4. Remuneração do Conselho Fiscal

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

O valor de remuneração fixa anual dos membros deste órgão no exercício de 2011 foi o seguinte:

Membro do Conselho Fiscal	2010*	2011*
Daniel Bessa Fernandes Coelho	10.000	10.100
Arlindo Dias Duarte Silva	8.000	8.100
Jorge Manuel Felizes Morgado	8.000	8.100
Total	26.000	26.300

** Valores em euros*

6.5. Remuneração do Revisor Oficial de Contas

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

	2010*		2011*	
Auditoria e revisão legal de contas	1.834.806	53%	1.064.414	57%
Outros serviços de garantia de fiabilidade	582.397	17%	552.295	30%
Consultoria fiscal	145.180	4%	89.996	5%
Outros serviços	915.527	26%	155.355	8%
Total	3.477.910	100%	1.862.060	100%

** Valores em euros*

O peso dos honorários relativos a serviços de auditoria e outros serviços de garantia de fiabilidade aumentou 15% em 2011, representando 85% dos honorários totais. Os outros serviços representam 15% dos honorários totais.

A remuneração de serviços diversos aos de auditoria incluíram em 2011:

- serviços de consultoria prestados a diversas subsidiárias da Sonae Investimentos (6% do total dos honorários) e da Sonae Sierra (2% do total dos honorários).

Os serviços adicionais aos serviços de auditoria foram contratados ao Auditor Externo de acordo com a política previamente definida, tendo sido concretamente autorizados pelo Conselho Fiscal, o qual reconheceu que a contratação de serviços adicionais não afetava a independência do Auditor Externo, correspondendo a mesma à satisfação do interesse social, dada a *expertise* do prestador, o histórico dos serviços prestados naquelas áreas e o conhecimento da Sociedade e do seu Grupo.

Como salvaguarda adicional foram observadas as seguintes medidas:

- Os serviços adicionais não representaram, no conjunto dos serviços prestados, um relevo superior a 30%;
- Os serviços de consultoria fiscal e os outros serviços foram prestados por técnicos diferentes dos que estiveram envolvidos no processo de auditoria;

- Os honorários pagos pela Sonae, em Portugal, às empresas da rede Deloitte representaram menos de 1% do total da faturação anual da Deloitte, em Portugal.
- O sistema de qualidade aplicado pela Deloitte (controlo interno), de acordo com informação por esta prestada, monitoriza os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonae e assegura a qualidade dos serviços prestados em cumprimento de regras de ética e independência.

O Revisor Oficial de Contas dirigiu ao Conselho Fiscal, nos termos do Artigo 62º-B do Decreto-Lei nº 487/99, de 16 de Novembro (alterado pelo Decreto-Lei nº 224/2008, de 20 de Novembro), uma declaração de independência, onde são descritos os serviços prestados por si e por outras entidades, e as medidas de salvaguarda aplicadas, as quais são apreciadas pelo Conselho Fiscal, a quem compete pronunciar-se sobre a sua adequação.

6.6. Remuneração dos Membros da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas

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

Mesa da Assembleia Geral	2010*	2011*
Presidente	7.500	7.500
Secretária	2.500	2.500
Total	10.000	10.000

** Valores em euros*

6.7. Procedimento de aprovação da política remuneratória

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

Mês	Ciclo do processo
Janeiro	Obtenção de estudos de mercado relativos a tendências e previsão de práticas de remunerações
Março	Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações em meados de Março. Fecho de contas do ano anterior e preparação do ano em curso, revendo-se o seguinte: • Processo de Avaliação Anual • Proposta de Política de Remuneração • Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho de 2011, incluindo componente diferida • Propostas de remuneração fixa para 2012 • Propostas de objetivo de remuneração variável relativa a desempenho de 2012

	Reunião da Comissão de Vencimentos em finais de Março, após a reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações: Fecho de contas do ano anterior e preparação do ano em curso, aprovando-se e decidindo-se o seguinte: • Proposta de Política de Remuneração para apresentar à Assembleia Geral de Acionistas • Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho de 2011, incluindo componente diferida • Propostas de remuneração fixa para 2012 • Propostas de objetivo de remuneração variável relativa a desempenho de 2012
Abril	Assembleia Geral de Acionistas em finais de Abril. Acionistas aprovam a política de remunerações proposta pela Comissão de Vencimentos
Maio	Reunião da Comissão de Vencimentos em inícios de Maio: apenas se existirem alterações dos membros do Conselho de Administração efetuada pela Assembleia Geral de Acionistas
Junho **a** **Outubro**	Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações: atualização relativa aos objetivos fixados para o ano em curso, caso necessário Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações: apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração
Novembro	Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações • Acompanhamento dos objetivos fixados para o ano em curso, caso se mostre conveniente • Acompanhamento das etapas relativas aos planos de atribuição de ações no âmbito da remuneração variável de médio prazo, e das respetivas ações retidas • Planos de contingência e de sucessão • Revisão dos processos de nomeação (se necessário) • Revisão do plano de ações da Comissão de Nomeação e Remunerações para o ano seguinte • Revisão da política de remuneração, incluindo o plano de atribuição de ações Reunião da Comissão de Vencimentos - se existirem alterações na composição do Conselho de Administração
Dezembro	Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações: atualização da evolução do cumprimento dos objetivos relativamente ao ano em curso, caso seja necessário Reunião da Comissão de Vencimentos: apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração

7 Controlo dos Riscos

7.1. Objetivos 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 objetivo a criação de valor, através da gestão e controlo das oportunidades e ameaças que podem afetar os objetivos de negócio e as empresas da Sonae, numa perspetiva de continuidade dos negócios. A par da Gestão Ambiental e da Responsabilidade Social, a Gestão de Risco é uma das componentes do desenvolvimento sustentável das empresas, uma vez que contribui para um desenvolvimento continuado dos negócios, através de um maior conhecimento e de uma gestão mais efetiva dos riscos que podem afetar as organizações.

7.2. Os processos de Gestão de Risco

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

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

(i) No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos do portfolio dos negócios existentes, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projetos mais relevantes, e definidas as estratégias de gestão desses riscos;

(ii) No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objetivos de negócio e planeadas ações de gestão desses riscos, que são incluídas e monitorizadas no âmbito dos planos das unidades de negócio e das unidades funcionais.

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

(iv) No que diz respeito aos riscos de segurança dos ativos tangíveis e das pessoas (riscos “técnico-operacionais”), são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas ações preventivas e corretivas dos riscos identificados. Regularmente, é reavaliada a cobertura financeira dos riscos seguráveis.

(v) A gestão dos riscos financeiros é efetuada e monitorizada no âmbito das funções financeiras da Sociedade e dos negócios, cuja atividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças da Sonae e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração;

(vi) A gestão dos riscos jurídicos é efetuada e monitorizada no âmbito das assessorias legais e fiscais.

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

[1] Enterprise Risk Management Integrated Framework do COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

(I) Definição e agrupamento dos riscos (dicionário de riscos, definição e matriz de risco do negócio);
(II) Identificação e sistematização dos riscos que podem afetar a organização ("linguagem comum");
(III) Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos em função do impacto nos objetivos dos negócios e da probabilidade de ocorrência;
(IV) Identificação das causas dos riscos mais importantes;
(V) Avaliação das estratégias de gestão de risco (p.e., aceitar, evitar, mitigar, transferir);
(VI) Desenvolvimento de um plano de ação de gestão de risco e sua integração nos processos de planeamento e de gestão das unidades e das funções da Sonae;
(VII) Monitorização e reporte do progresso de implementação do plano de ações.

7.3. A Organização da Gestão de Risco

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

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

A função de Auditoria Interna tem por missão identificar e avaliar a eficácia e eficiência da gestão e do controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação, reportando funcionalmente ao Conselho Fiscal.
A função de Planeamento e Controlo de Gestão promove e apoia a integração da gestão de risco no processo de planeamento e controlo de gestão das empresas.

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

No final de Maio de 2011, as funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco do Centro Corporativo foram autonomizadas, com o objetivo de reforçar cada uma das equipas e de focar cada uma delas nos processos respetivos, para responder melhor às necessidades dos negócios da Sonae em todos os países onde o Grupo Sonae se encontra presente.

O Conselho Fiscal e o Conselho de Administração, através da sua Comissão de Auditoria e Finanças, monitorizam as atividades da Gestão de Risco.

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

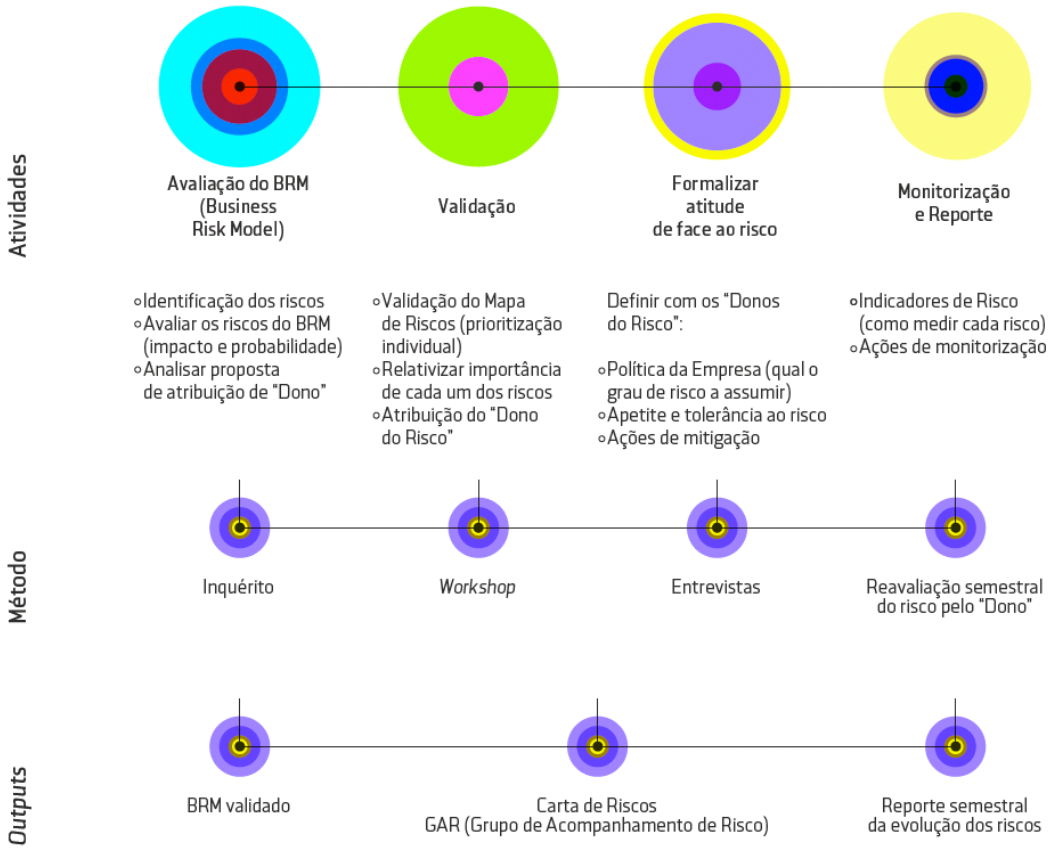
No que respeita ao desenvolvimento das funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco, em 2011 a Sonae continuou a patrocinar alguns colaboradores que se candidataram à certificação internacional em programas promovidos pelo IIA (The Institute of Internal Auditors) – o Certified Internal Auditor (CIA) e o Certification in Control Self Assessment (CCSA). Verifica-se ainda a existência de outras certificações em Auditoria Interna e programas de Gestão de Risco, entre as quais o Certified Information System Auditor (CISA), Certified Information Security Management (CISM), Certified Information System Security Professional (CISSP), ISO/IEC 27001: 2005, ISO 27001 Lead Implementer; Certified Fraud Examiner (CFE), Management of Risk Foundation & Practitioner (MoR), Associated Business Continuity Professional (ABCP), Certified by Business Continuity Institute (CBCI), Certified Continuity Manager (CCM), BS 25999 Business Continuity Management, Project Management Professional (PMP) Security Certified Network Professional (SCNP); CFE (Certified Fraud Examiner); CEH (Certified Ethical Hacker) e CRISC- Certified in Risk and Information Systems Control.

A Sonae é uma das organizações com maior número de colaboradores certificados em auditoria interna e gestão de risco em Portugal. Em 2012, a Sonae continuará a patrocinar este importante programa de formação, desenvolvimento e certificação internacional dos seus colaboradores de auditoria interna e gestão de risco, de acordo com as melhores práticas internacionais

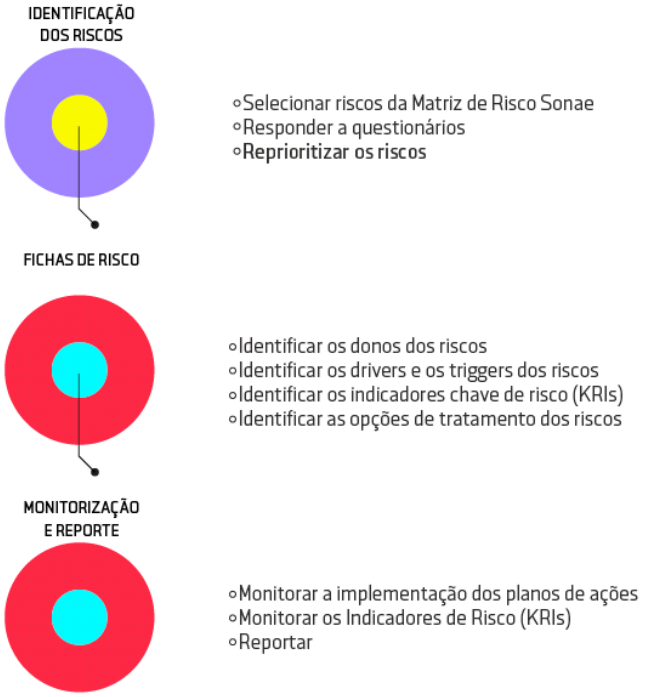
7.5. Ações implementadas em 2011

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 ações de gestão de risco sido incluídas nos planos de atividade e de recursos das unidades de negócio e das unidades funcionais, e monitorizadas ao longo do exercício.

Em 2011 constituíram-se nos vários negócios, Grupos de Acompanhamento de Risco (GAR) formados por membros das Comissões Executivas, tendo-se igualmente dado seguimento ao processo anual de Enterprise Wide Risk Management, que tem por base as atividades a seguir descritas:



Por forma a suportar esta atividade ao nível de toda a empresa, foi desenvolvida internamente uma ferramenta aplicacional baseada no standard internacional COSO, que inclui as seguintes fases:



7.6. Riscos

7.6.1. Riscos Económicos

Regulação

A Empresa está sujeita a leis e regulamentos nacionais, locais e sectoriais de cada mercado onde opera e que visam assegurar: a segurança e proteção dos consumidores, os direitos dos trabalhadores, a proteção do meio ambiente e o ordenamento do território, o cumprimento da regulamentação dos sectores de atividade em que está presente e a manutenção de um mercado aberto e competitivo. Desta forma, está naturalmente exposta ao risco de ocorrerem alterações regulatórias que possam alterar as condições de condução do negócio e, consequentemente, prejudicar ou impedir o alcance dos objetivos estratégicos.
A postura da Empresa é de colaboração permanente com as autoridades no respeito e observação das disposições legais. Essa colaboração assume, em alguns casos a forma de comentários a consultas públicas emitidas por autoridades nacionais e internacionais. A crescente internacionalização dos negócios da Sonae é afetada por riscos específicos decorrentes da natureza diferenciada dos enquadramentos legais em cada país.

Concorrência

Risco relacionado com a entrada de novos concorrentes ou reposicionamento dos atuais e com as ações que eles possam levar a cabo para conquistar mercado (guerras de preços, introdução de novos conceitos, inovações, etc.). A incapacidade em competir em áreas como o preço, gama de produtos, qualidade e serviço podem ter efeitos bastante adversos nos resultados financeiros da Empresa. De forma a minimizar este risco, a Sonae efetua constante *benchmarking* das ações da sua concorrência e investe em novos formatos, negócios e produtos/serviços, ou na melhoria dos existentes, de forma a oferecer aos seus clientes uma proposta sempre inovadora.

Clientes

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

Para antecipar as tendências de mercado e do consumidor, a Sociedade analisa regularmente informação sobre o comportamento do consumidor, sendo ouvidos por ano mais de 100.000 clientes. A introdução de novos conceitos, novos produtos e novas tecnologias, é sempre testada em pilotos antes de ser generalizada a todas as unidades. A Sociedade também aloca parte significativa do seu investimento anual à modernização das lojas, de espaços comerciais e da rede de telecomunicações e de serviços informáticos de forma a garantir a sua atratividade e a acompanhar os desafios do ritmo de inovação tecnológica.

Marca

A Sonae é titular de várias marcas de elevado valor, sendo este um dos seus principais ativos. Os riscos associados às marcas advêm de impactos negativos na sua reputação e notoriedade resultantes de acontecimentos extraordinários. A Sociedade monitoriza regularmente o valor das suas marcas, os seus atributos e a sua notoriedade, através da realização sistemática de estudos de clientes, barómetros de empresas especializadas, entre outros estudos de mercado. Efetua ainda o acompanhamento permanente da reputação das marcas, nomeadamente, através da análise de notícias, artigos de opinião, entre outros formatos

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

Riscos dos ativos tangíveis

Em 2011, foram conduzidas auditorias de prevenção e segurança em diferentes locais das unidades de negócio. Nas principais unidades, efetuaram-se testes e simulacros aos planos e sistemas de prevenção e de emergência, normalmente com a presença das autoridades e serviços de segurança pública. Deu-se ainda continuidade ao desenvolvimento e implementação dos padrões de segurança e dos respetivos processos de monitorização e auto-avaliação (*Control Risk Self Assessment*).

As instalações críticas da Sonaecom, em particular os seus centros de comutação e de processamento de dados, são avaliados regularmente através da execução de auditorias de segurança. Os centros de processamento de dados da Sonaecom têm sido considerados ao longo dos anos e em várias categorias dos melhores ao nível Europeu, uma demonstração da sua capacidade para mitigar os riscos físicos e para manter centros de processamento resilientes.

Riscos de segurança das pessoas

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

A melhoria contínua dos programas e ações de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho permitiram à Sonae alcançar os níveis de excelência desejados, “Projeto Zero Acidentes”.

A gestão da Segurança e Saúde na Sonae Sierra tem como objetivo prevenir e precaver acidentes, protegendo dessa forma os seus colaboradores e todos os *stakeholders* relevantes (visitantes, lojistas e fornecedores).

A Sonae Sierra tem uma política de “Zero acidentes”, consubstanciada na implementação do seu Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Ambiente corporativo.

O estabelecimento de uma cultura de Segurança e Saúde na Sonae Sierra começou em 2004 com o projeto PERSONÆ, cujo produto final foi a disseminação da cultura de Segurança e Saúde em toda a companhia. Para atingir esse objetivo foi necessário implementar processos e ações, estritamente alinhadas com a política e os objetivos corporativos de Segurança e Saúde, para minimizar e controlar todos os riscos relacionados com pessoas decorrentes das atividades da Sonae Sierra, quer em todos os centros comerciais em funcionamento quer em todos os projetos de construção em curso. No total, foram investidos cinco milhões de euros e envolvidas 70.000 pessoas, entre Colaboradores e lojistas da Sonae Sierra, em Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia e Brasil.

Este projeto foi concluído em 2008 e, entretanto, deu origem ao Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Ambiente da Sonae Sierra, que se continua a pautar pelos mesmos elevados padrões e níveis de compromisso para minimizar os riscos relacionados com pessoas.

Este esforço foi reconhecido pela atribuição à Sonae Sierra em 2008 da certificação OHSAS 18001, a primeira concedida na Europa a uma companhia na indústria de centros comerciais, pela obtenção de certificações OHSAS 18001 em todos os projetos de construção ocorridos desde 2009 e pela atribuição a cada um dos 29 centros comerciais em funcionamento da certificação OHSAS 18001 desde 2008.

O reconhecimento externo está patente no facto de a Sonae Sierra ter sido em 2011 finalista na atribuição do *DuPont Safety Award* , pelo seu exemplar desempenho e dedicação na construção de centros comerciais mais seguros para as crianças. A Sonae Sierra foi ainda galardoada com o prémio European Risk Management Award na categoria *Most Innovative Use of IT or other Technology*, pelo seu sistema de inspeção na área de Segurança e Saúde. Em anos recentes, a Sonae Sierra foi ainda galardoada com o *European Risk Management Award 2009 for best training program* e com o *DuPont Safety Award for Visible Management Commitment* em 2007.

Em 2011, a Sonae Sierra reduziu o número e a gravidade dos acidentes de trabalho (por milhão de horas trabalhadas), bem como a taxa de frequência de acidentes de trabalho dos seus fornecedores nos centros comerciais em funcionamento.

A taxa de absentismo por acidentes de trabalho (por milhão de horas trabalhadas) aumentou nos centros comerciais em construção, principalmente em consequência do aumento de atividade no Brasil. A gravidade dos acidentes foi, em geral, inferior à de anos anteriores.

No negócio de retalho da Sonae, foi levado a cabo um projeto de definição das normas de segurança física dos clientes, como forma de implementação de planos de ações para prevenir e mitigar os riscos de segurança dos clientes.

A Sonae subscreveu em finais de 2005 a *World Safety Declaration*, com o compromisso dos seus negócios assumirem a promoção da segurança no trabalho mundialmente. A Sonae foi, a par de algumas das maiores empresas mundiais, um dos membros fundadores.

Risco de continuidade do negócio

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

Na Sonaecom, prosseguiu-se com a consolidação do seu programa de continuidade de negócio, em particular na unidade de Telecomunicações, cujo Plano de Gestão de Crise foi periodicamente atualizado e melhorado com a inclusão de procedimentos adicionais com o

objetivo de gerir as comunicações de crise dos seus clientes. Paralelamente prosseguiu-se com a implementação de ações de resiliência adicionais para algumas plataformas de rede, a evolução da solução existente de *disaster recovery* dos sistemas de informação e com a introdução de melhorias na robustez da plataforma técnica de apoio aos centros de atendimento a clientes. Como complemento, deu-se seguimento à coordenação com entidades oficiais externas, incluindo colaboração na revisão dos planos de Proteção Civil e no seu simulacro, bem como através da participação e envio de comentários a propostas de regulamentação sobre segurança e resiliência das comunicações emitidas pelas reguladores do sector em Portugal e na Europa.

Riscos Ambientais

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

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

Em 2011, 44 dos 49 centros comerciais da Sonae Sierra obtiveram a certificação ISO 14001, permitindo atingir os seguintes objetivos corporativos no período 2002 a 2011:

- Redução do consumo de eletricidade em 30%;
- Aumento da percentagem de reciclagem de resíduos de 19% para 53%;
- Melhoria da eficiência na utilização da água em 12%.

Na fase de desenvolvimento dos centros comerciais, forma obtidas 22 certificações ISO 14001 dos projetos de construção, pela elevada qualidade dos procedimentos ambientais durante a construção.

Em resultado do superior desempenho em 2011, a Sonae Sierra foi considerada pela Global Real Estate Sustainability Benchmark Foundation como o fundo de investimento privado mais sustentável da Europa e o terceiro mais sustentável do mundo. Este ranking, de reputação internacional, premiou a estratégia de sustentabilidade da Sonae Sierra, e a sua visão consubstanciada em ações ambientais e sociais, bem como na rentabilidade económica.

A Sonae Investimentos (à data Sonae Distribuição) obteve em 2007, e tem mantido a certificação do sistema de gestão ambiental corporativo segundo a norma ISO 14001 pela LLoyds Register Quality Assurance. Desde então, o sistema de gestão ambiental tem sido auditado anualmente e a sua certificação tem sido mantida. Em 2010, o programa de certificação do sistema de gestão ambiental foi adaptado à nova organização da Sonae Retalho sendo novamente certificado. Este programa, entre outros aspetos, permite a gestão diária dos riscos ambientais decorrentes de todas as atividades desenvolvidas pela Empresa no seu dia-a-dia.

Paralelamente, a Sonae Retalho tem continuado o programa de certificação ambiental de unidades operacionais, tendo em 2011 obtido a certificação de mais 4 unidades (1 Continente

Modelo, 1 Continente BomDia e 2 Worten). Em finais de 2011, a Sonae Retalho dispõe de 21 instalações certificadas (3 Continente, 8 Continente Modelo, 2 Continente BomDia, 4 Worten e 3 Entrepostos, para além do Centro de Processamento de Carnes – a primeira unidade industrial a ser certificada). Estas unidades certificadas servem de exemplo para todas as outras unidades.

A Sonaecom assume a gestão ambiental como um fator estratégico de competitividade e criação de valor. O seu Sistema de Gestão Ambiental encontra-se certificado pela norma NP EN ISO 14001 desde 2003. Tem vindo a implementar, ao longo dos anos, diversas ações no domínio do consumo de energia e das emissões de carbono, nomeadamente nas antenas de telecomunicações, nos centros de comutação e nos centros de processamento de dados com intuito de melhorar a eficiência energética.

Riscos de projetos de mudança

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

Riscos seguráveis

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

Na Sonaecom, onde a maior parte dos serviços são baseados em tecnologia e informação, no sentido de mitigar potenciais impactos e responsabilidades para com os clientes decorrentes de eventuais falhas desses serviços, procedeu-se à melhoria do seguro de responsabilidade civil profissional existente, com um âmbito de coberturas mais alargado e mais ajustado à realidade das atividades de tecnologia, media e telecomunicações, e com a introdução de apólices de seguro específicas para certas localizações mundiais. A Sonaecom procedeu também à revisão das condições do seu programa de seguros de património, conseguindo uma melhor cobertura dos riscos catastróficos, danos físicos e roubo nas suas lojas de telecomunicações.

Riscos de segurança alimentar

Na Sonae MC salienta-se a implementação e consolidação de um programa de auditorias de segurança alimentar às lojas, cafetarias, entrepostos e centros de fabrico, com destaque para o levantamento e reporte das principais conclusões ao nível da empresa e orientação para a tomada de ações corretivas.

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

Em 2011 foram realizadas cerca de 300 auditorias de segurança alimentar.

Riscos de informação e de sistemas de informação e comunicação

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

No decorrer de 2011 foram realizadas auditorias aos sistemas de informação que suportam os processos críticos da SONAE, com o objetivo de identificar e corrigir potenciais vulnerabilidades que possam ter um impacto negativo no negócio e na segurança da informação.

Dado que as empresas do grupo Sonaecom fazem uso intensivo de tecnologia e informação, que normalmente estão sujeitas a riscos de integridade, disponibilidade e confidencialidade, durante 2010 a Sonaecom decidiu aumentar o seu empenho na gestão destes riscos através da criação do Comité de Segurança da Informação, composto por representantes das suas áreas de negócio mais relevantes em termos de gestão da informação e de segurança. Do plano de atividades pré-estabelecido no negócio das telecomunicações, o reforço das regras de segurança no SDLC (*Systems Development Life Cycle*), a reengenharia do processo de gestão de identidades e acessos às aplicações informáticas (utilizando para o feito a ferramenta IAM) e a implementação de um *dashboard* mensal com informação sobre os indicadores mais relevantes associados aos riscos de segurança da informação.

A sensibilização é um fator de sucesso para o reforço da cultura de segurança da informação entre os colaboradores, com os parceiros e os principais *stakehoders*. A Sonaecom lançou em anos anteriores várias iniciativas de sensibilização e responsabilização, as quais continuaram em 2011, incluindo um plano anual de comunicação sobre segurança (concebido com recurso a técnicas interativas e multimédia), um programa de acolhimento de novos colaboradores (que inclui tópicos sobre segurança da informação) e a inserção nos contratos com os colaboradores e parceiros de cláusulas de proteção e confidencialidade da informação pessoal.

Adicionalmente, no negócio das telecomunicações, continuaram a ser desenvolvidas ações nas vertentes de segurança da informação de cliente e gestão de fraude, como por exemplo a colaboração com o sistema bancário nacional no desenvolvimento de ações de segurança para prevenir a fraude nos pagamentos através de *homebanking* e a publicação nos *websites* da Sonaecom e Optimus de atualizações do Programa de Sensibilização e Educação de Clientes, ambos com o objetivo de aumentar a consciência dos clientes sobre riscos comuns na utilização de serviços de telecomunicações e informar sobre as melhores práticas de segurança e de combate à fraude.

7.6.2. 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. Os riscos financeiros estão descritos em maior detalhe na Nota 3 às Demonstrações Financeiras.

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 dos negócios.

O Grupo está igualmente exposto aos riscos de flutuação dos mercados de dívida e de capital.

Durante 2011, 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, os negócios da Sonae utilizaram por vezes instrumentos derivados para a cobertura de determinados riscos. A política do grupo relativamente à gestão de riscos financeiros é determinada por cada um dos Conselhos de Administração, sendo os riscos identificados e monitorizados em cada um dos Departamentos Financeiro e de Tesouraria dos negócios. A exposição aos riscos é igualmente monitorizada pela Comissão de Finanças, onde uma análise do risco é revista e reportada numa base mensal, e as orientações sobre políticas de gestão de risco são definidas e revistas regularmente.

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

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

7.6.3. Riscos Jurídicos

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

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

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

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

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

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

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

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

- O processo de divulgação de informação financeira está formalizado, os riscos e controlos associados estão identificados, sendo devidamente estabelecidos e aprovados os critérios para a sua preparação e divulgação, que são revistos periodicamente;
- Existem três tipos principais de controlos: controlos de alto nível (controlos ao nível da entidade), controlos dos sistemas de informação e controlos processuais. Incluem um conjunto de procedimentos relacionados com a execução, supervisão, monitorização e melhoramento de processos, com o objetivo de preparar o relato financeiro da empresa;
- A utilização de princípios contabilísticos, que são explicados ao longo das notas às demonstrações financeiras (consulte a Nota 2), constitui um dos pilares fundamentais do sistema de controlo;
- Os planos, procedimentos e registos do Grupo permitem uma garantia razoável que as transações são executadas apenas com uma autorização geral ou específica da gestão, e que essas transações são registadas para permitir que as demonstrações financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites. Assegura também que a empresa mantém um registo atualizado de ativos e que o registo dos ativos é verificado face aos ativos existentes, sendo adotadas as medidas apropriadas sempre que ocorrem diferenças;
- A informação financeira é analisada, de forma sistemática e regular, pela gestão das

unidades de negócio e pelos responsáveis dos centros de resultados, garantindo uma monitorização permanente e o respetivo controlo orçamental;

- Durante o processo de preparação e revisão da informação financeira, é estabelecido previamente um cronograma e partilhado com as diferentes áreas envolvidas, e todos os documentos são revistos detalhadamente. Isto inclui a revisão dos princípios utilizados, a verificação da precisão da informação produzida e a consistência com os princípios e políticas definidas e utilizadas em períodos anteriores.
- Ao nível das empresas individuais, os registos contabilísticos e a preparação das demonstrações financeiras são assegurados pelas diferentes funções dos serviços administrativos e contabilísticos, que garantem o controlo do registo das transações dos processos de negócio e dos saldos das contas de ativos, passivos e capitais próprios. As demonstrações financeiras são elaboradas pelos Técnicos Oficiais de Contas de cada uma das empresas e revistas pelas funções de controlo de gestão e fiscal;
- As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas com periodicidade trimestral pelos departamentos de consolidação de contas dos serviços administrativos dos Centros Corporativos das sub-holdings e da holding. Este processo constitui um nível adicional de controlo da fiabilidade da informação financeira, nomeadamente garantindo a aplicação uniforme dos princípios contabilísticos, dos procedimentos de corte de operações e o controlo dos saldos e transações entre as empresas do Grupo;
- O Relatório de Gestão é preparado pelo departamento de Relação com Investidores, com a contribuição e revisão adicional das várias áreas de negócio e de suporte. O Relatório de Governo da Sociedades é preparado pelo departamento de Assessoria Jurídica e Governo Societário;
- As demonstrações financeiras do Grupo são preparadas sob a supervisão da Comissão Executiva do Grupo. O conjunto de documentos que constituem o Relatório anual é enviado para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonae. Depois da aprovação, os documentos são enviados para o Auditor Externo, que emite a sua certificação legal de contas e o relatório de auditoria externa;
- O processo de preparação da informação financeira individual e consolidada e o Relatório de Gestão é supervisionado pelo Conselho Fiscal e pela Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração. Trimestralmente, estes órgãos reúnem e analisam as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o Relatório de Gestão. O Revisor Oficial de Contas apresenta, diretamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças, um sumário das principais conclusões do exame efetuado à informação financeira;
- Todos aqueles que estão envolvidos no processo de análise financeira da Sociedade integram a lista de pessoas com acesso a informação privilegiada, estando especialmente informados sobre o conteúdo das suas obrigações bem como sobre as sanções decorrentes do uso indevido da referida informação.;
- As regras internas aplicáveis à divulgação da informação financeira visam garantir a sua tempestividade e a impedir a assimetria do mercado no seu conhecimento.

Entre as causas de risco que podem afetar materialmente o reporting contabilístico e

financeiro, evidenciamos as seguintes:

- Estimativas contabilísticas – As estimativas contabilísticas mais significativas são descritas no anexo às demonstrações financeiras Nota 2.20, e nas outras notas seguintes. As estimativas foram baseadas na melhor informação disponível durante a preparação das demonstrações financeiras, e no melhor conhecimento e experiência de eventos passados e/ou presentes.
- Saldos e as transações com partes relacionadas – Os saldos e transações mais significativos com partes relacionadas são divulgados nas notas das demonstrações financeiras. Estas estão associadas sobretudo a atividades operacionais do Grupo, bem como a concessão e obtenção de empréstimos, efetuados a preços de mercado.

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

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

- Melhoria da documentação sobre controlos – No seguimento das ações de 2011, durante 2012, a Sonae irá continuar a melhorar a documentação e a sistematização dos riscos e o sistema de controlo interno relacionado com a preparação da informação financeira. Esta Acão inclui a identificação do risco/causas (risco inicial), a identificação dos processos com maior materialidade, a documentação de controlos e a análise final (risco residual) após a implementação de potenciais melhorias nos controlos.
- Análise de conformidade – O departamento de Assessoria Jurídica e Governo Societário, em cooperação com os departamentos Administrativo, de Relação com Investidores, de Auditoria Interna e Gestão de Risco e, de acordo com o necessário, outros departamentos, coordena uma análise periódica da conformidade com os requisitos legais e regulamentos relativamente aos processos de governo subjacentes e informação financeira correspondente, que são comunicados no Relatório de Gestão e no Relatório de Governo da Sociedade.

8 Comunicação de Irregularidades

Os valores e princípios da Sonae, difundidos e enraizados na cultura dos seus colaboradores, assentam no respeito absoluto e na adoção 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.

Código de Conduta

O Conselho de Administração, aprovou em 2009, um Código de Conduta (disponível na página da Sociedade – www.sonae.pt) 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 de forma transversal às diversas unidades de negócio do Grupo.

O Código de Conduta encontra-se em processo de revisão a concluir durante o exercício de 2012.

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 transações com partes relacionadas.

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 efetuada por qualquer um dos colaboradores da Sonae, deve ser feito através de carta ou e-mail dirigido à Provedoria da Sonae, contendo uma descrição sumária dos factos. A identidade do participante será mantida anónima, se tal for explicitamente solicitado;

(ii) A carta ou e-mail serão analisados pela Provedoria, que levará a cabo as medidas que considerar apropriadas, se entender que existem fundamentos para sustentar a irregularidade reportada;

(iii) A Provedoria elabora um relatório trimestral com a síntese de todas as comunicações recebidas, dirigido ao Presidente do Conselho de Administração, com conhecimento à Comissão Executiva e ao Conselho Fiscal;

(iv) As comunicações que versem membros dos órgãos sociais devem ser dirigidas ao responsável pelo Governo Corporativo da Sociedade, que as deve reencaminhar para o Presidente do Conselho Fiscal e para o Presidente da Comissão de Auditoria e Finanças.

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

A política de comunicação de irregularidades da Sonae encontra-se inserida no seu Código de Conduta que pode ser consultado na página de Internet da Sonae - www.sonae.pt.

Provedor

A Sonae tem disponível, através da sua página na Internet (www.sonae.pt – secção Contactos), o acesso direto, quer de colaboradores, quer de clientes, quer do público em geral, à Provedoria da Sonae, que reporta diretamente ao Presidente do Conselho de Administração.

A Provedoria Sonae recebeu, ao longo de 2011, 3.444 (2.483 em 2010) reclamações, a maioria das quais proveniente de clientes (93% do total de reclamações recebidas). O tempo médio de resposta foi de 13 (14 em 2010) dias.

9 Informação

9.1. Estrutura do Capital Social

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

9.2. Participações Qualificadas

A 31 de Dezembro de 2011, e de acordo com as notificações realizadas, as ações detidas por entidades com participações qualificadas (superiores a 2% do capital social) representavam mais de 70% do capital social da Sonae, conforme se verifica na tabela seguinte (que inclui também as participações imputáveis nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários):

ACIONISTA	Data da última notificação	# ACÇÕES	% CAPITAL SOCIAL
Efanor Investimentos	19.12.2011	1.061.532.575	53,1%
Banco BPI	16.11.2007	178.039.855	8,9%
Bestinver	26.08.2011	100.022.798	5,0%
Fundação Berardo	14.02.2006	49.849.514	2,5%
Norges Bank	19.10.2010	40.100.985	2,0%

A Sonae tem uma estrutura acionista diversificada, estando identificados mais de 32 mil titulares de ações da empresa, de acordo com a informação mais recente disponibilizada pela Interbolsa.

9.3. Direitos especiais de acionistas

Não existem acionistas com direitos especiais.

9.4. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações

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

9.5. Acordos parassociais

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

9.6. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo acionista

Não foram adotadas quaisquer medidas defensivas.

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

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

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

O acordo parassocial celebrado entre a Sonae e a Grosvenor Group Limited ("Grosvenor"), relativo à Sonae Sierra, SGPS, SA, confere à Grosvenor o poder de pôr termo ao acordo, em caso de mudança de controlo na Sonae, mas apenas na situação particular e exclusiva de o

controlo deixar de ser atribuído, direta ou indiretamente, ao seu atual acionista de referência ou a algum dos seus familiares.

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

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

9.8. Regras aplicáveis às alterações estatutárias

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

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

9.9. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital

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

9.10. Evolução da cotação das ações

As ações da Sonae encontram-se cotadas no mercado de cotações oficiais da bolsa portuguesa, NYSE Euronext Lisbon, fazendo parte da carteira que compõe vários índices, incluindo o PSI-20, do qual representam cerca de 2,1%, e o Next 150, do qual representam cerca de 0,6%, a final de Dezembro de 2011. A tabela abaixo apresenta os principais indicadores de desempenho das ações da Sonae.

	2009	2010	2011
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
COTAÇÕES			
FECHO ANO	0,87	0,78	0,46
MÁXIMO ANO	0,98	0,95	0,85
MÍNIMO ANO	0,43	0,68	0,42
VOLUME MÉDIO DE TRANSACÇÕES DIÁRIO (AÇÕES)	7.861.992	4.525.057	2.258.026
VOLUME MÉDIO DE TRANSACÇÕES DIÁRIO (EUROS)	5.644.343	3.751.604	1.533.960
CAPITALIZAÇÃO BOLSISTA A 31 DE DEZEMBRO (MILHÕES DE EUROS)	1.740	1.560	918

A cotação das ações Sonae no final do ano foi de 0,459 euros por ação, a que corresponde uma desvalorização nominal de 41% durante o ano, o que compara com uma desvalorização de

cerca de 28% do índice de referência do mercado de capitais português – PSI 20. Também se assistiu a uma redução em termos do número de transações realizadas no mercado bolsista, tendo o volume de transações da ação Sonae diminuído em 2011 para uma média de cerca de 2,3 milhões de ações por dia.

Durante o ano de 2011, os principais acontecimentos com possível impacto na cotação das ações Sonae foram os seguintes:

(i) 26 de janeiro: comunicação de vendas preliminares do ano 2010 do negócio de retalho;
(ii) 15 de março: comunicação de operação de venda & *leaseback* de 2 lojas no Centro Vasco da Gama;
(iii) 16 de março: comunicação dos resultados referentes ao ano de 2010;
(iv) 15 de abril: anúncio de celebração de acordo de parceria para o desenvolvimento de uma operação de exploração da atividade de retalho em Angola;
(v) 27 de abril: informação sobre deliberações tomadas na Assembleia Geral Anual de Acionistas, incluindo a aprovação do pagamento de um montante de 0,0331 euros por ação a título de dividendo ilíquido referentes aos resultados do ano de 2010;
(vi) 24 de maio: comunicação dos resultados referentes ao primeiro trimestre de 2011;
(vii) 20 de junho: anúncio da entrada da Sonae na Turquia, com abertura da primeira loja Zippy nesse país;
(viii) 23 de agosto: comunicação dos resultados referentes ao primeiro semestre de 2011;
(ix) 22 de novembro: comunicação dos resultados referentes aos primeiros nove meses de 2011;
(x) 19 de dezembro: anúncio de contratação pela Sonae Investimentos de um financiamento internacional no montante de 75 milhões de euros.

9.11. Política de distribuição de dividendos

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

	2009[1]	**2010**[1]	**2011**[1]
DIVIDENDO ILÍQUIDO POR AÇÃO (EUROS)	0,0300	0,0315	0,0331
DIVIDENDOS DISTRIBUÍDOS (MILHÕES DE EUROS)	60	63	66
DIVIDEND YIELD (%)[2]	6,9%	3,6%	4,2%
PAYOUT RATIO (%)[3]	37,7%	36,9%	34,4%

[1] Ano de distribuição do dividendo; [2] Dividend yield = Dividendo distribuído / preço fecho em 31 Dezembro;
[3] Pay out ratio = Dividendo distribuído / Resultados líquidos diretos atribuíveis aos acionistas da Sonae.

No exercício de 2011, a Sonae SGPS, S.A. apresentou um resultado líquido negativo de 63.517.228,97 euros.

Tomando em consideração a política de distribuição de dividendos, a posição financeira do Grupo e a larga margem de reservas distribuíveis que permitem a observância do artigo 32.º do Código das Sociedades Comerciais, o Conselho de Administração irá propor à próxima Assembleia Geral um dividendo bruto de 0,0331 euros por ação, um montante igual ao do ano anterior. Este dividendo equivale a um *dividend yield* de 7,2% face ao preço de fecho a 31 de Dezembro de 2011 e a um *payout ratio* de 51% do resultado líquido direto consolidado atribuível aos acionistas da Sonae.

9.12. Transações relevantes com partes relacionadas

As transações com titulares de participações qualificadas ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários são formalmente submetidas ao parecer prévio da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, superiores a 100 milhões de euros. Todas as transações com partes relacionadas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objeto de reporte semestral a esses dois órgãos por parte do Secretário da Comissão Executiva.

As operações realizadas com qualquer das entidades indicadas no parágrafo anterior respeitaram as condições normais de mercado e foram avaliadas pelo Conselho Fiscal. Não se realizaram transações com qualquer membro do órgão de administração ou do órgão de fiscalização durante o exercício de 2011.

9.13. Direção de Relação com Investidores

A Direção de Relações com Investidores é responsável por gerir a relação entre a Sonae e a comunidade financeira - atuais e potenciais investidores, analistas e autoridades reguladoras do mercado - com o propósito de melhorar o conhecimento e a compreensão destes em relação à empresa, através do fornecimento de informação relevante, atualizada e fidedigna.

Na estrita observância das disposições legais e regulamentares, a Sonae tem como regra informar os seus acionistas e o mercado em geral sobre os factos relevantes da sua atividade 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.

A Direção de Relações com Investidores prepara regularmente apresentações para a comunidade financeira, comunicações sobre resultados trimestrais, semestrais e anuais, bem como comunicações relevantes ao mercado sempre que tal se revele necessário para divulgar ou clarificar qualquer evento que possa influenciar a cotação das ações da Sonae. Adicionalmente e quando solicitado, fornece esclarecimentos sobre as atividades da empresa, respondendo às questões colocadas através de e-mail ou por telefone.

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

- Comunicados ao mercado com informação privilegiada;
- Apresentações institucionais e outras apresentações da Sonae à comunidade financeira;
- Resultados trimestrais, semestrais e anuais referentes aos últimos dois anos;
- Relatório de Sustentabilidade;
- Relatório sobre o Governo da Sociedade;

- A identificação dos responsáveis da Direção de Relações com Investidores, bem como os seus contactos;
- Descrição do desempenho do título Sonae na Bolsa de Valores Portuguesa;
- 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, a Direção de Relações com Investidores organiza roadshows nos centros financeiros mais importantes e participa em diversas conferências. Um grande número de investidores e analistas tem também a oportunidade de falar com os gestores de topo da empresa, na forma de sessões individuais ou áudio conferências.

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

António Castro
Diretor de Relação com Investidores
Tel: (+351) 22 010 47 94
Fax: (+351) 22 948 77 22
E-mail: investor.relations@sonae.pt / antonio.gcastro@sonae.pt
Morada: Lugar do Espido, Via Norte, 4471-909 Maia Portugal
Site: www.sonae.pt

A Representante para as Relações com o Mercado é Dra. Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira, que pode ser contactada através de:
Tel: (+351) 22 010 47 94
Fax: (+351) 22 010 47 19
E-mail: investor.relations@sonae.pt
Morada: Lugar do Espido, Via Norte, 4471-909 Maia Portugal

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

ANEXO I

1. Conselho de Administração

1.1 Qualificações, experiência e responsabilidades

Belmiro Mendes de Azevedo

Data de Nascimento	
17 Fevereiro 1938	
Curriculum Académico	
1963	Licenciado em Engenharia Química Industrial - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1965-1968	Professor Assistente na Faculdade de Engenharia do Porto - Assistente da cadeira "Indústrias" (Projecto Industrial) - Responsável pela regência da cadeira "Química Orgânica Industrial"
1973	PMD (Programme for Management Development) - Harvard Business School
1985	Financial Management Program - Stanford University
1987	Strategic Management - Wharton University
1995	Global Strategy -University of California (Los Angeles)
Experiência Profissional	
1963-1964	Técnico na Indústria Têxtil, na Empresa Fabril do Norte (EFANOR)
1965-1967	Diretor de Investigação e Desenvolvimento da Sonae (Sonae - Sociedade Nacional de Estratificados, S.A.R.L.)
1967-1983	Diretor- Geral e Administrador Delegado da Sonae (Sonae - Sociedade Nacional de Estratificados, S.A.R.L.)
1983-1988	Presidente da Comissão Executiva da Sonae Indústria e Investimentos, SA
1989	Membro Fundador do Instituto Superior de Estudos Empresariais (ISEE), atual EGP-UPBS (University of Porto Business School)
1989-1999	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)
1995	Membro do WBCSD – Ordem de Contribuidores Notáveis para o Desenvolvimento Sustentável
1997	Membro da Comissão de Cooperação Comercial União Europeia Hong-Kong
1998- 2009	Membro do Conselho Português do INSEAD
1999-2007	Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, SA
2001-2005	Membro do Conselho Consultivo Regional da London Business School
2002-2009	Membro da Direcção da Cotec Portugal
2004-2008	Membro da European Roundtable of Industrialists
2008-2011	Presidente do Conselho Geral da EGP - UPBS
Desde 2000	Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz AG
Desde 2005	Membro do Conselho Consultivo Europeu da Harvard Business School
Desde 2005	Membro fundador e Presidente da Mesa do Conselho de Fundadores do Fórum Manufacture Portugal
Desde 2007	Presidente do Conselho de Administração da Sonae - SGPS, SA
Desde Julho 2011	Presidente do Conselho de Administração da EGP - UPBS

Álvaro Carmona e Costa Portela

Data de Nascimento	
4 Julho 1951	
Curriculum Académico	
1974	Licenciado em Engenharia Mecânica – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1983	MBA , Mestrado em Gestão de Empresas - Universidade Nova de Lisboa
1997	AMP / ISMP - Harvard Business School
Experiência Profissional	
1972-1979	Diretor e posteriormente Presidente da Direção dos Laboratórios BIAL (Indústria Farmacêutica)
1974-1977	Assistente do Departamento de Mecânica – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1979-1985	Administrador com responsabilidades nas áreas Financeira, Planeamento e Exportação da COPAM-Companhia Portuguesa de Amidos, SA (Indústria de amidos)
1985-1986	Diretor Geral Adjunto e posteriormente Diretor Geral da Modis (Logística e Compras na Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos, SGPS SA))
1986-1991 e 2006-2010	Administrador, posteriormente Presidente da Comissão Executiva, posteriormente Presidente do Conselho de Administração e, a partir de 2006, Administrador não-Executivo da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos – SGPS, SA)
1990-2010	Presidente Executivo da Sonae Sierra, SGPS, SA
1992	Membro do Conselho de Presidentes e posteriormente do Conselho de Coordenação do Grupo Sonae, desde 1999 Administrador Executivo e Vice Presidente da Sonae - SGPS, SA e desde 2010 Administrador Não Executivo da Sonae - SGPS, SA
1996-2001	Membro do ICSC Europe Awards Jury
1999-2002	Co-fundador e Administrador da EPRA- European Public Real Estate Association
2004-2009	Membro do International Advisory Board do Eurohypo
2005-2008	Trustee do International Council of Shopping Centres
2008	Fellow do Royal Institute of Chartered Surveyors

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
2007	Editor Associado do Globalization, Competitiveness and Governability Membro do Conselho Científico e Consultivo de vários jornais Autor de vários livros e artigos publicados em jornais espanhóis e estrangeiros

Desde 1997	Membro do Conselho de Administração da ACS, SA
Desde 1997	Membro do Comité Consultivo de Privatização do Governo Espanhol
Desde 2004	Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
Desde 2004	Chefe de Redação do Universia Business Review
Desde 2006	Membro do Conselho de Administração da Bolsas e Mercados Espanhóis
Desde 2008	Diretor da Escola de Estudos Financeiros (CUNEF) da Universidade de Madrid

Michel Marie Bon

Data de Nascimento	
5 Julho 1943	
Curriculum Académico	
1966	Licenciatura em Gestão de Empresas - ESSEC
1971	Licenciado pela École National d'Administration
1986	Stanford Executive Program – Stanford University
Experiência Profissional	
1971-1975	Inspector de Finanças no Ministério das Finanças e do Orçamento Francês
1975-1985	Diretor 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 (Retalho)
1993-1995	Presidente da Agence Nationale Pour l'Emploi (Agência Nacional para o Emprego em França)
1995-2002	Presidente da Comissão Executiva e do Conselho de Administração da France Telecom
1998-2002	Co-presidente do French American Business Council
2003-2005	Presidente do Institut Pasteur
Desde 1984	Membro do Conselho de Administração do Institut Pierre Mendès France
Desde 1988	Membro do Conselho de Administração da French American Foundation
Desde 1994	Fundador e Administrador da Transparency International (França)
Desde 1998	Presidente do Conselho de Supervisão da Editions du Cerf
Desde 2006	Presidente do Conselho de Supervisão da Devoteam
Desde 2006	Consultor Sénior da Roland Berger
Desde 2008	Presidente da Fondation Nationale pour L`Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE)

José Manuel Neves Adelino

Data de Nascimento	
19 Março 1954	
Curriculum Académico	
1976	Licenciatura em Finanças, Universidade Técnica de Lisboa
1981	DBA, Finance, Kent State University
Experiência Profissional	
1978-1981	Professor convidado, Kent State University
1981-1986	Membro do Conselho Diretivo da Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1986-1989	Professor convidado, Universidade Católica Portuguesa
1987-1989	Professor convidado, Bentley College
1988	Professor convidado, ISEE

1990-1996	Diretor, Programa MBA e Programa Executivo, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1992-1994	Membro do Conselho de Administração, BPA
1994-2002	Membro do Conselho de Gestão do Fundo de Garantia de Depósitos
1999-2002	Diretor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1999-2004	Membro do Conselho Consultivo Global da Sonae - SGPS, SA
2003-2006	Membro do Conselho, Presidente da Comissão de Auditoria da EDP
2003-2006	Membro do Conselho Consultivo Estratégico da PT
2003-2007	Membro da Comissão de Remunerações da Sonae - SGPS, SA
2003-2010	Membro do Comité de Investimento do Fundo Caravela
1981-Presente	Professor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

Bernd Hubert Joachim Bothe

Data de Nascimento

20 Maio 1944

Curriculum Académico	
1966-1968	Gestão de Empresas – Faculdade para o Comércio e Indústria - Cologne, Alemanha
1968	Diploma – Betriebswirt com distinção
Experiência Profissional	
1963-1966	**Bank Für Gemeinwirtschaft AG, Alemanha**
1963-1965	Período de Estágio, Cologne
1965-1966	Funcionário Bancário, Cologne
1968-1970	**Pintsch Bamag AG (Thyssen-Bornemisza-Group), Alemanha** Diretor Adjunto Membro do Planeamento Corporativo
1970-1973	**MDS – Deutschland Gmbh, Alemanha (Companhia Americana Multinacional em tecnologias da informação)**
1970	Controlador Assistente e Diretor Adjunto do Departamento de Finanças, Contabilidade e Administração, Cologne
1971-1973	Controlador e Tesoureiro, Cologne
1973-1988	**Kienbaum Consulting Group, Alemanha**
1973-1974	Controlador e Diretor Executivo Sénior
1974-1975	Membro Adjunto do Conselho de Administração, Düsseldorf
1975-1979	Membro do Conselho de Administração – Diretor do Departamento de Pessoal, Consultoria, Düsseldorf
1979-1980	Membro do Conselho de Administração – Departamento de Consultoria de Gestão, Düsseldorf
1980-1983	Presidente Adjunto do Conselho de Administração – Sócio Gerente
1983-1988	Presidente do Conselho de Administração Presidente Adjunto do Conselho de Administração (Holding)
1988-1992	**Kaufhof Holding AG, Alemanha**
1988-1989	Membro do Conselho de Administração Executivo, Cologne
1989-1992	Membro Adjunto do Conselho, Cologne
1992	Membro do Conselho Executivo, Cologne Responsável pelo Departamento de Vendas por Catálogo, responsável por IT, Logística, RH
1992-2002	**Metro AG, Alemanha**
1992-1993	Membro do Conselho de Administração da Metro Internacional Management AG, Baar, Suíça

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

Christine Cross

Data de Nascimento	
13 Junho 1951	
Curriculum Académico	
1973	Universidade de Newcastle - BEd (Distinção), Ciência Alimentar e Nutrição
1983	Universidade de Reading - MSc em Ciência Alimentar (Distinção)
1990	Open University (OU) – Diploma em Management Studies
Experiência Profissional	
1975-1978	Universidade de Edinburgh – Professora assistente na cadeira de Alimentos e Nutrição
1979-1985	Bath SPA University College – Professora regente
1985-1989	Bath SPA University College – Professora regente e diretora do programa de BSc (Hons)
1989-2003	**Tesco PLC**
1989-1990	Chefe de Serviços de Apoio ao Consumidor
1990-1994	Diretora de Divisão – Serviços técnicos
1994-1997	Diretora Comercial
1998-2002	Diretora Mundial de Compras no sector Não Alimentar
2002-2003	Diretora de Desenvolvimento de Negócios do grupo
1997-2003	University of Ulster, Professora convidada (Estudos do Consumidor)
2002-2005	Administradora Não Executiva da George Wimpey, plc
2003-2011	Administradora Não Executiva da Sobeys Inc, Canada (membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)
2005-2006	Administradora Não Executiva da Fairmont Hotels Inc
2006-2007	Consultora para o retalho - PwC Transaction Services
Desde 2003	Diretora da Christine Cross Ltd (empresa de Consultadoria Independente na área do retalho)
Desde 2005	Administradora Não Executiva da Next plc (membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)
Desde 2006	Consultora para o retalho da Apax Private Equity
Desde 2006	Consultora para o retalho da Warburg Pincus Private Equity

Desde 2010	Consultora Sénior para o retalho da PwC

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Data de Nascimento	
31 Dezembro 1965	
Curriculum Académico	
1986	Licenciatura em Engenharia Química -École Polytechnique Féderále de Lausanne
1989	Mestrado em Gestão de Empresas - MBA - EGP-UPBS
Formação Executiva	
1994	Executive Retailing Program - Babson College
1996	Strategic Uses of Information Technology Program - Stanford Business School
2002	Breakthrough Program for Senior Executives - IMD
2008	Proteus Programme - London Business School
Experiência Profissional	
	No Grupo Sonae
1988-1990	Analista e Gestor de Projeto Novos Investimentos na Sonae Tecnologias de Informação
1990-1993	Gestor de Projeto de Desenvolvimento Organizativo e Diretor Comercial para Portugal de Novos Negócios na Sonae Indústria (Painéis Derivados de Madeira)
1993-1996	Diretor de Planeamento e Controle Estratégico e de Desenvolvimento Organizativo na Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)
1996-1998	Administrador Executivo da Modelo Continente Hipermercados, SA (Merchandising, IT e Marketing Retalho)
1998-2000	Presidente da Comissão Executiva da Optimus - Telecomunicações, SA (Operador Móvel)
1998-Abril 2007	Administrador Executivo da Sonae - SGPS, SA
2000-2007	Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA
2002-2007	Presidente do Conselho Geral do Público – Comunicação Social, SA
2003-2007	Presidente do Conselho Geral da Glunz, AG
2004-2007	Presidente do Conselho de Administração da Tableros de Fibras, SA (Tafisa)
Desde Maio 2007	Presidente da Comissão Executiva da Sonae -SGPS, SA
	Noutras Entidades
2001-2002	Presidente da Apritel - Associação dos Operadores de Telecomunicações
2001-2008	Membro do Conselho Geral da EGP - UPBS
2003	Co-autor do livro “Reformar Portugal”
2008-2009	Membro do Conselho Geral da AEP - Associação Empresarial de Portugal
Desde 1988	Membro da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial
Desde 2006	Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música
Desde 2008	Membro do ERT - European Round Table of Industrialists
Desde 2009	Membro do Conselho de Curadores da AEP - Associação Empresarial de Portugal
Desde 2009	Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto

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	Projetista de Estruturas na Tecnopor (Engenharia Civil)
1984-1989	Técnico Superior na EDP (Energia)
1989-1991	Diretor do Projeto de Televisão na Sonae Tecnologias de Informação
1991-1994	Diretor de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)
1994-1996	Administrador de várias empresas da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos, SGPS, SA) - Retalho
1996-2007	CFO da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos, SGPS, SA) e Administrador da Modelo Continente, SGPS, SA e de várias das suas filiais (Retalho)
1996-2007	Vice-Presidente Executivo e CFO da Sonae - SGPS, SA, Administrador Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA e Presidente da Comissão de Finanças da Sonae - SGPS, SA
2004-2009	Administrador da MDS -Corretor de Seguros, SA
Desde 2007	Vice-Presidente Executivo da Sonae -SGPS, SA, Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA, Administrador da Sonae Sierra, SGPS, SA, Sonae Investimentos, SGPS, SA e MDS, 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 - Diretor de Hipermercado
1988-1989	Hipermercados Continente, SA - Diretor Geral
1991-2010	Presidente Executivo da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos, SGPS, SA)
Desde 1990	Administrador Executivo da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos, SGPS, SA)
Desde 1999	Administrador Executivo da Sonae - SGPS, SA
Desde 2008	Administrador Não Executivo da Sonaecom, SGPS,SA

1.2 Cargos exercidos noutras sociedades

Belmiro Mendes de Azevedo

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:
Nenhum
Cargos exercidos noutras Entidades:
Desde 2005 - Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da Sonae Capital, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da SC - SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da SPRED - SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Águas Furtadas – Sociedade Agrícola, SA

Presidente do Conselho de Administração da Alpêssego – Sociedade Agrícola, SA
Presidente do Conselho de Administração da Prosa – Produtos e Serviços Agrícolas, SA
Presidente do Conselho de Administração da Casa Agrícola de Ambrães, SA
Presidente do Conselho de Administração da Praça Foz – Soc. Imobiliária, SA
Presidente do Conselho de Administração da Setimanale, SGPS, SA
Administrador único da BA - Business Angels, SGPS, SA
Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz AG
Membro do Conselho Consultivo Europeu da Harvard Business School
Membro fundador e Presidente da Mesa do Conselho de Fundadores do Forum Manufacture Portugal
Presidente do Conselho de Administração da EGP - UPBS

Álvaro Carmona e Costa Portela

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:
Membro do Conselho de Administração da Sonaerp – Retail Properties, SA
Cargos exercidos noutras Entidades:
Membro do Conselho de Administração da Sonae Turismo, SGPS, SA
Administrador Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da SC, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Spred, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Representantes da Faculdade de Economia da UP
Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da MAF Properties, Dubai, EAU
Administrador Não Executivo da Casa Agrícola HMR, SA
Administrador Não Executivo da COPAM – Companhia Portuguesa de Amidos, SA
Gerente de Portela & Portela, Lda
Membro do Investment Committee do ECE European Prime Shopping Centre Fund, Hamburgo, Alemanha
Membro do Investment Advisory Committee do PanEuropean Property Limited Partnership, Londres, RU
Trustee da ULI – Urban Land Institute, Washington DC, EUA

Álvaro Cuervo Garcia

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:
Nenhum
Cargos exercidos noutras Entidades:
Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da ACS, SA
Membro do Comité Consultivo de Privatização do Governo Espanhol
Chefe de Redação do Universia Business Review
Membro do Conselho de Administração da Bolsas e Mercados Espanhóis
Diretor da Escola de Estudos Financeiros (CUNEF) da Universidade de Madrid

Michel Marie Bon

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:
Nenhum
Cargos exercidos noutras Entidades:
Membro do Conselho de Administração da Lafarge

Membro do Conselho de Administração da Sonepar
Consultor Sénior da Vermeer (fundo de investimento)
Membro do Conselho de Administração do Institut Pierre Mendès France
Membro do Conselho de Administração da French American Foundation
Membro do Conselho de Administração da Transparency International (França)
Presidente do Conselho de Supervisão das Editions du Cerf
Presidente do Conselho de Supervisão da Devoteam
Consultor Sénior da Roland Berger
Presidente da Fondation Nationale pour L`Enseignement de la Gestion des Entreprises

José Manuel Neves Adelino

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:
Nenhum
Cargos exercidos noutras Entidades:
Membro do Conselho Fiscal do BPI
Membro do Comité de Investimento de Portugal VC Initiative (EIF)
Membro do Conselho de Administração da Cimpor
Atividade Académica: Professor de Finanças, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
Professor convidado, Bentley College

Bernd Hubert Joachim Bothe

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:
Nenhum
Cargos exercidos noutras Entidades:
Horn & Company GmbH, GERMANY Sócio, Düsseldorf Diretor do Competence Centre Consumer Good & Retail
Consultor Sénior IK Investment Partners
Membro do Conselho Fiscal da Spar Österreichische Warenhandelsgesellschaft AG, Salzburg AU
Vice-Presidente do Conselho de Supervisão da H & E Reinert Group, Versmold
Membro do Conselho de Supervisão da Basler Fashion Holding GmbH, Goldbach
Membro do Conselho de Supervisão da Tomra Systems ASA, Asker Norway

Christine Cross

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:
Nenhum
Cargos exercidos noutras Entidades:
Administradora Não Executiva da Next plc (membro das Comissões de Auditoria e de Nomeação e de Remunerações)
Consultora para o retalho da Apax Private Equity
Consultora para o retalho da Warburg Pincus Private Equity
Consultora Sénior para o retalho da PWC
Administradora da Christine Cross Ltd – consultoria independente na área do retalho

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest, Sociedade Gestora de Fundos de Investimentos, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC - Modelo Continente, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonaerp -Retail Properties, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonae -Specialized Retail, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

Cargos exercidos noutras Entidades:

Presidente do Conselho de Administração da Migracom, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Imparfin, SGPS, SA
Membro da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial
Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música
Membro do ERT - European Round Table of Industrialists
Membro do Conselho de Curadores da AEP - Associação Empresarial de Portugal
Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom - Sistemas de Informação, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom - Serviços Partilhados, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sonae Telecom, SGPS, SA
Presidente do Conselho de Administração da Optimus - Comunicações, SA
Presidente do Conselho de Administração da WeDo Consulting - Sistemas de Informação, SA
Presidente do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, SA
Presidente do Conselho de Administração do PCJ - Público, Comunicação e Jornalismo, SA
Presidente do Conselho de Administração da Sontária - Empreendimentos Imobiliários, SA
Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonaerp -Retail Properties, SA
Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae -Specialized Retail, SGPS, SA
Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC - Modelo Continente, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SA
Membro do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Sonae Investments BV
Membro do Conselho de Administração da Sontel BV
Membro do Conselho de Administração da Sonaecom BV
Administrador Não Executivo da Sonae Sierra, SGPS, SA
Administrador Não Executivo da Cooper Gay (Holdings) Limited
Cargos exercidos noutras Entidades:

Presidente da Assembleia Geral da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial)
Membro do Conselho de Administração da Lapidar, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Love Letters -Galeria de Arte , SA
Administrador Único da Enxomil, SGPS, SA
Administrador Único da Enxomil, Sociedade Imobiliária, SA

Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:
Membro do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA
Membro do Conselho de Administração da Sonaerp - Retail Properties, SA
Membro do Conselho de Administração da Modelo - Distribuição de Materiais de Construção, SA
Administrador Não Executivo da Sonaecom, SGPS, SA
Cargos exercidos noutras Entidades:
Nenhum

2. Conselho Fiscal

2.1 Qualificações, experiência e responsabilidades

Daniel Bessa Fernandes Coelho

Data de Nascimento	
6 Maio 1948	
Curriculum Académico	
1970	Licenciatura em Economia – Universidade do Porto
1986	Doutoramento em Economia – Universidade Técnica de Lisboa
Experiência Profissional	
1970-2009	Docente na Universidade do Porto
1970-1999 1988-2000 1989-2002 2000-2008 2008-2009 2009	- Faculdade de Economia - ISEE (Instituto Superior de Estudos Empresariais) - Faculdade de Engenharia - EGP – Escola de Gestão do Porto - EGP – University of Porto Business School - Faculdade de Economia
1978-1979	Presidente do Conselho Directivo da Faculdade de Economia da Universidade do Porto
1983-2010	Economista em regime de profissão liberal
1990-1995	Pró-Reitor para a Orientação da Gestão Financeira da Universidade do Porto
1995-1996	Ministro da Economia do Governo Português
1996-2006	Administrador Não-Executivo da CELBI – Celulose Beira Industrial
1997-1999	Administrador Não-Executivo da INPARSA – Indústrias e Participações, SGPS, SA
1997-2008	Administrador de Finibanco, SA
1997-2007	Presidente do Conselho Fiscal da SPGM – Sociedade de Investimentos
1999-2002	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões
2000-2010	Presidente do Conselho Consultivo do IGFCSS – Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social
2001-2003	Membro do Conselho Consultivo de Indústrias de Condutores Eléctricos e Telefónicos F. Cunha Barros, SA
2001-2011	Administrador de Finibanco Holding, SGPS, SA

2003-2010	Vogal do Conselho de Administração da Fundação Bial
2005-2010	Presidente do Gabinete de Estudos da OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (ex CTOC – Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas)
2007-2011	Vogal do Conselho de Administração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, AICEP, E.P.E.
2007-2010	Membro do Conselho de Microprocessador, SA
2008-2010	Membro do Comité de Investimentos de PVCI – Portuguese Venture Capital Initiative, entidade criada pelo FEI – Fundo Europeu de Investimento
2011-2012	Membro do Conselho Geral e de Supervisão do Banco Comercial Português, SA

Arlindo Dias Duarte Silva

Data de Nascimento	
27 Outubro 1936	
Curriculum Académico	
1963	Licenciatura em Economia – Universidade do Porto
Experiência Profissional	
1960-1963	Professor na Escola Comercial e Industrial
1968-1971	Serviço Militar obrigatório, inclusive em Angola (interrupção na actividade bancária)
1976-1979	Reinício da actividade bancária, sendo subdirector do Banco BPA desde 1976
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 Diretivo na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas
Desde 1979	Inscrito como Revisor Oficial de Contas, desempenhando essas funções quer como sócio de Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, quer em nome individual
Desde 1979	Revisor Oficial de Contas, Membro do Conselho Fiscal ou Fiscal Único em várias Sociedades como Banco Universo, União Portuguesa de Bancos, Orbitur – Intercâmbio de Turismo, SA, ATPS – SGPS,SA, MDS – Corretor de Seguros, SA, Imoareia – Sociedade Imobiliária, SA e Contacto – SGPS, SA

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

2.2 Cargos exercidos noutras sociedades

Daniel Bessa Fernandes Coelho

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:
Nenhum
Cargos exercidos noutras Entidades:
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
Membro do Conselho Geral e de Supervisão do BCP – Banco Comercial Português, SA (até Fevereiro 2012)
Presidente do Conselho Consultivo do IGFCSS Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social
Administrador da Fundação Bial

Arlindo Dias Duarte Silva

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:
Membro do Conselho Fiscal da Sonaecom, SGPS, SA
Membro do Conselho Fiscal da Sonae Investimentos, SGPS, SA
Cargos exercidos noutras Entidades:
Revisor Oficial de Contas da DMJB – Consultoria de Gestão, SA
Membro do Conselho Fiscal da Rochinvest – Investimentos Imobiliários e Turísticos, SA
Membro do Conselho Fiscal da ALADI – Associação Lavrense de Apoio ao Diminuído Intelectual
Membro do Conselho Fiscal da Associação Cultural do Senhor do Padrão

Jorge Manuel Felizes Morgado

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:
Membro do Conselho Fiscal da Sonae Sierra – SGPS, SA
Cargos exercidos noutras Entidades:
Membro do Conselho Fiscal da Sonae Indústria, SGPS, SA
Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA
Revisor Oficial de Contas da 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 Hidroeléctrica S. Pedro, SA
Revisor Oficial de Contas da Hidroeléctrica S. Nicolau, SA
Revisor Oficial de Contas da Mindegames–Sociedade de Comunicação, Produções Audivisuais e Futebol, SA
Revisor Oficial de Contas da FeedWater - Tubos, SA
Revisor Oficial de Contas da SkyWorld, SA
Revisor Oficial de Contas da Blue Share, SA
Revisor Oficial de Contas da VNG – Gestão, Consultoria e Gestão, SA
Revisor Oficial de Contas da PM. IQS – Projecto, Gestão e Supervisão, SA
Revisor Oficial de Contas da Imoguedes – Imobiliária e Engenharia, SA

Revisor Oficial de Contas da Praianorte – Hotelaria e Turismo, SA
Revisor Oficial de Contas da Companhia das Pastas – Empreendimentos e Investimentos Hoteleiros, SA
Revisor Oficial de Contas da PREC – Projectos de Engenharia e Construções, SA
Revisor Oficial de Contas da AD Venture S.G.P.S., SA
Revisor Oficial de Contas da Delvepe – Projectos e Construção, SA
Revisor Oficial de Contas da ERPA II – Emp., Recup., Pat., Arquitet., SA
Revisor Oficial de Contas da House Demand, SA
Revisor Oficial de Contas da IberiaPremium, Oil & Gas, SA
Revisor Oficial de Contas da Listradema – Gestão de Parques Empresariais, SA
Revisor Oficial de Contas da Luso-Insular, Projectos e Construção, SA
Revisor Oficial de Contas da PMVA - Imobiliária, SA
Revisor Oficial de Contas da Euroviga –Préfabricados, SA
Revisor Oficial de Contas da Write UP, SA
Revisor Oficial de Contas da Strong Management, SA
Revisor Oficial de Contas da Fundação Universidade do Porto
Partner da Horwath Parsus – Consultoria e Gestão, Lda

ANEXO II

Regulamento da CMVM n.º 1/2010	Ref. Relatório
Capítulo 0 Declaração de cumprimento	
0.1 Indicação do local onde se encontram disponíveis ao público os textos dos códigos de governo das sociedades aos quais o emitente se encontre sujeito e, se for o caso, aqueles a que tenha voluntariamente escolhido sujeitar-se.	0.1
0.2 Indicação discriminada das recomendações adotadas e não adotadas contidas no Código de Governo das Sociedades da CMVM ou noutro que a sociedade tenha decidido adotar, nos termos do Regulamento de que o presente Anexo faz parte integrante. Entende-se, para este efeito, como não adotadas as recomendações que não sejam seguidas na íntegra.	0.2 e 0.3
0.3. Sem prejuízo do disposto no número anterior, a sociedade pode igualmente fazer uma avaliação global, desde que fundamentada, sobre o grau de adoção de grupos de recomendações entre si relacionadas pelo seu tema.	N/A
0.4. Quando a estrutura ou as práticas de governo da sociedade divirjam das recomendações da CMVM ou de outros códigos a que a sociedade se sujeite ou tenha voluntariamente aderido, devem ser explicitadas as partes de cada código que não são cumpridas ou que a sociedade entenda não serem aplicáveis, respetiva fundamentação e outras observações relevantes, bem como a indicação clara da parte do relatório a descrição dessa situação pode ser encontrada.	0.3
Capítulo I Assembleia Geral	
I.1. Identificação dos membros da mesa da Assembleia Geral.	5.1.2
I.2. Indicação da data de início e termo dos respetivos mandatos.	5.1.2
I.3. Indicação da remuneração do presidente da mesa da Assembleia Geral.	6.6
I.4. Indicação da antecedência exigida para o bloqueio das ações para a participação na Assembleia Geral.	5.2.1
I.5. Indicação das regras aplicáveis ao bloqueio das ações em caso de suspensão da reunião da Assembleia Geral.	5.2.1
I.6. Número de ações a que corresponde um voto.	5.2.2
I.7. Indicação das regras estatutárias que prevejam a existência de ações que não confiram o direito de voto ou que estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só acionista ou por acionistas com ele relacionados.	5.2.2
I.8 Existência de regras estatutárias sobre o exercício do direito de voto, incluindo sobre quóruns constitutivos e deliberativos ou sistemas de destaque de direitos de conteúdo patrimonial.	5.1.1
I.9. Existência de regras estatutárias sobre o exercício do direito de voto por correspondência.	5.2.4
I.10. Disponibilização de um modelo para o exercício do direito de voto por correspondência.	5.2.5
I.11. Exigência de prazo que medeie entre a receção da declaração de voto por correspondência e a data da realização da assembleia-geral.	5.2.4
I.12. Exercício do direito de voto por meios eletrónicos.	5.2.6
I.13 Possibilidade de os acionistas acederem aos extratos da catas das reuniões das assembleias gerais no sítio internet da sociedade nos cinco dias após a realização da assembleia geral.	5.1.1
I.14. Existência de um acervo histórico, no sítio internet da sociedade, com as deliberações tomadas nas reuniões das assembleias gerais da sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes.	5.1.1
I.15. Indicação do(s) representante(s) da comissão de remunerações presentes nas assembleias gerais.	5.1.3
I.16. Informação sobre a intervenção da assembleia-geral no que respeita à política de remuneração da sociedade e à avaliação do desempenho dos membros do órgão de administração e outros dirigentes.	5.1.3, 6.1, 6.3 e 6.7
I.17. Informação sobre a intervenção da assembleia-geral no que respeita à proposta relativa a planos de atribuição de ações, e/ou de opções de aquisição de ações, ou com base nas variações de preços das ações, a membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na aceção do n.º 3 do art. 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, bem como sobre os elementos dispensados à assembleia-geral com vista a uma avaliação correta desses planos.	6.1 e 6.3.2
I.18. Informação sobre a intervenção da assembleia-geral na aprovação das principais características do sistema de benefícios de reforma de que beneficiem os membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na aceção do n.º 3 do art. 248.º-B do Código dos	6.1

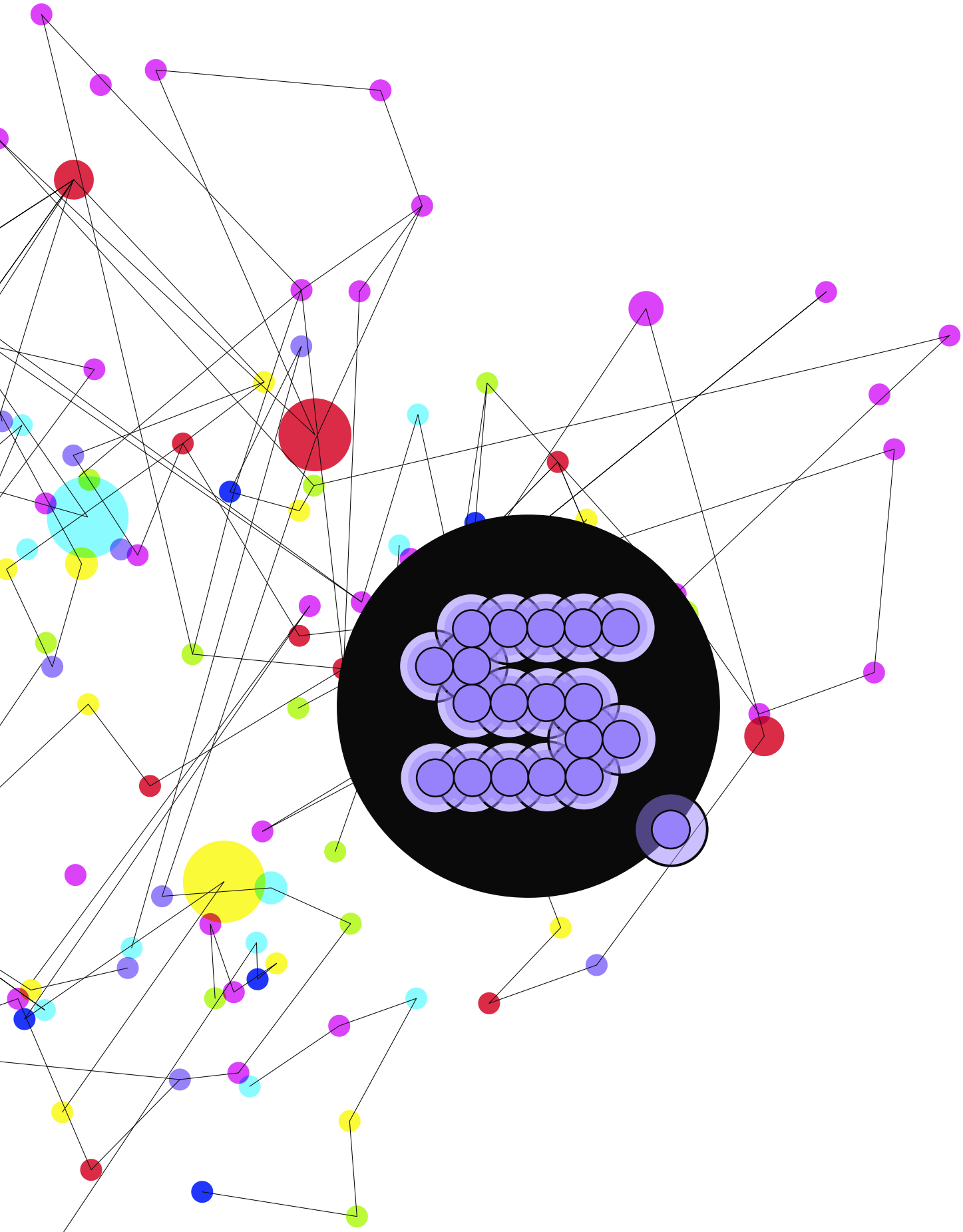
Valores Mobiliários.	
I.19. Existência de norma estatutária que preveja o dever de sujeitar, pelo menos de cinco em cinco anos, a deliberação da assembleia-geral, a manutenção ou eliminação da norma estatutária que preveja a limitação do número de votos suscetíveis de detenção ou de exercício por um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

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

desincentiva a assunção excessiva de riscos.	
II.33. Relativamente à remuneração dos administradores executivos: a) Referência ao facto de a remuneração dos administradores executivos integrar uma componente variável e informação sobre o modo como esta componente depende da avaliação de desempenho; b) Indicação dos órgãos da sociedades competentes para realizar a avaliação de desempenho dos administradores executivos; c) Indicação dos critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos administradores executivos; d) Explicitação da importância relativa das componentes variáveis e fixas da remuneração dos administradores, assim como indicação acerca dos limites máximos para cada componente; e) Indicação sobre o diferimento do pagamento da componente variável da remuneração, com menção do período de diferimento. f) Explicação sobre o modo como o pagamento da remuneração variável está sujeito à continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo do período de diferimento; g) Informação suficiente sobre os critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em ações bem como sobre a manutenção, pelos administradores executivos, das ações da sociedade a que tenham acedido, sobre eventual celebração de contrato relativos a essas ações, designadamente contratos de cobertura (hedging) ou de transferência de risco, respetivo limite, e sua relação face ao valor da remuneração total anual; h) Informação suficiente sobre os critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções e indicação do período de diferimento e do preço de exercício; i) Identificação dos principais parâmetros e fundamentos de qualquer sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários; j) Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios e os motivos por que tais prémios e ou participação nos lucros foram concedidos; l) Indemnizações pagas ou devidas a ex-administradores executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício; m) Referência à limitação contratual prevista para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração. n) Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo; o) Descrição das principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores, indicando se foram, ou não, sujeitas a apreciação pela assembleia-geral; p) Estimativa do valor dos benefícios não pecuniários relevantes considerados como remuneração não abrangidos nas situações anteriores. q) Existência de mecanismos que impeçam os administradores executivos de celebrar contratos que ponham em causa a razão de ser da remuneração variável.	6.3
II.34. Referência ao facto de a remuneração dos administradores não executivos do órgão de administração não integrar componentes variáveis.	6.3.4
II.35. Informação sobre a política de comunicação de irregularidades adotada na sociedade (meios de comunicação, pessoas com legitimidade para receber as comunicações, tratamento a dar às mesmas e indicação das pessoas e órgãos com acesso à informação e respetiva intervenção no procedimento).	8
Secção V – Comissões Especializadas	
II.36. Identificação dos membros das comissões constituídas para efeitos de avaliação de desempenho individual e global dos administradores executivos, reflexão sobre o sistema de governo adotado pela sociedade e identificação de potenciais candidatos com perfil para o cargo de administrador.	2.3.1 e 2.3.2
II.37. Número de reuniões das comissões constituídas com competência em matéria de administração e fiscalização durante o exercício em causa, bem como referência à realização das atas dessas reuniões.	2.2.3, 2.3.1 e 2.3.2
II.38. Referência ao facto de um membro da comissão de remunerações possuir conhecimentos e experiência em matéria de política de remuneração.	5.1.3
II.39. Referência à independência das pessoas singulares ou coletivas contratadas para a comissão de remunerações por contrato de trabalho ou de prestação de serviço relativamente ao conselho de administração bem como, quando aplicável, ao facto de essas pessoas terem relação atual com consultora da empresa.	5.1.3
Capítulo III Informação e Auditoria	
III.1. Estrutura de capital, incluindo indicação das ações não admitidas à negociação, diferentes categorias de ações, direitos e deveres inerentes às mesmas e percentagem de capital que cada categoria representa.	9.1

III.2. Participações qualificadas no capital social do emitente, calculadas nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários.	9.2
III.3. Identificação de acionistas titulares de direitos especiais e descrição desses direitos.	9.3
III.4. Eventuais restrições à transmissibilidade das ações, tais como cláusulas de consentimento para a alienação, ou limitações à titularidade de ações.	9.4
III.5. Acordos parassociais que sejam do conhecimento da sociedade e possam conduzir a restrições em matéria de transmissão de valores mobiliários ou de direitos de voto.	9.5
III.6. Regras aplicáveis à alteração dos estatutos da sociedade;	9.8
III.7. Mecanismos de controlo previstos num eventual sistema de participação dos trabalhadores no capital na medida em que os direitos de voto não sejam exercidos diretamente por estes.	9.9
III.8. Descrição da evolução da cotação das ações do emitente, tendo em conta, designadamente: a) A emissão de ações ou de outros valores mobiliários que dêem direito à subscrição ou aquisição de ações; b) O anúncio de resultados; c) O pagamento de dividendos efetuado por categoria de ações com indicação do valor líquido por ação.	9.10
III.9. Descrição da política de distribuição de dividendos adotada pela sociedade, identificando, designadamente, o valor do dividendo por ação distribuído nos três últimos exercícios.	9.11
III.10. Descrição das principais características dos planos de atribuição de ações e dos planos de atribuição de opções de aquisição de ações adotados ou vigentes no exercício em causa, designadamente justificação para a adoção do plano, categoria e número de destinatários do plano, condições de atribuição, cláusulas de inalienabilidade de ações, critérios relativos ao preço das ações e o preço de exercício das opções, período durante o qual as opções podem ser exercidas, características das ações a atribuir, existência de incentivos para a aquisição de ações e ou o exercício de opções e competência do órgão de administração para a execução e ou modificação do plano. Indicação: a) Do número de ações necessárias para fazer face ao exercício de opções atribuídas e do número de ações necessárias para fazer face ao exercício de opções exercitáveis, por referência ao princípio e ao fim do ano; b) Do número de opções atribuídas, exercitáveis e extintas durante o ano: c) Da apreciação em Assembleia Geral das características dos planos adotados ou vigentes no exercício em causa.	6.3.2 e 6.3.5
III.11. Descrição dos elementos principais dos negócios e operações realizados entre, de um lado, a sociedade e, de outro, os membros dos seus órgãos de administração e fiscalização ou sociedades que se encontrem em relação de domínio ou de grupo, desde que sejam significativos em termos económicos para qualquer das partes envolvidas, exceto no que respeita aos negócios ou operações que, cumulativamente, sejam realizados em condições normais de mercado para operações similares e façam parte da atividade corrente da sociedade.	9.12
III.12. Descrição dos elementos fundamentais dos negócios e operações realizados entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, fora das condições normais de mercado.	9.12
III.13. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos da avaliação prévia dos negócios a realizar entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários.	4.1.1 e 9.12
III.14. Descrição dos elementos estatísticos (número, valor médio e valor máximo) relativos aos negócios sujeitos à intervenção prévia do órgão de fiscalização.	9.12
III.15. Indicação da disponibilização, no sitio da Internet da sociedade, dos relatórios anuais sobre a atividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, pela comissão para as matérias financeiras, pela comissão de auditoria e pelo conselho fiscal, incluindo indicação de eventuais constrangimentos deparados, em conjunto com os documentos de prestação de contas.	4.1.5
III.16. Referência à existência de um Gabinete de Apoio ao Investidor ou a outro serviço similar, com alusão a: a) Funções do Gabinete; b) Tipo de informação disponibilizada pelo Gabinete; c) Vias de acesso ao Gabinete; d) Sítio da sociedade na Internet; e) Identificação do representante para as relações com o mercado.	9.13
III.17. Indicação do montante da remuneração anual paga ao auditor e a outras pessoas singulares	6.5

ou coletivas pertencentes à mesma rede suportada pela sociedade e ou por pessoas coletivas em relação de domínio ou de grupo e, bem assim, discriminação da percentagem respeitante aos seguintes serviços: a) Serviços de revisão legal de contas; b) Outros serviços de garantia de fiabilidade; c) Serviços de consultoria fiscal; d) Outros serviços que não de revisão legal de contas. Se o auditor prestar algum dos serviços descritos nas alíneas c) e d), deve ser feita uma descrição dos meios de salvaguarda da independência do auditor. Para efeitos desta informação, o conceito de rede é o decorrente da Recomendação da Comissão Europeia n.º C (2002) 1873, de 16 de Maio.	
III.18. Referência ao período de rotatividade do auditor externo.	4.2.2 e 4.2.3



ANEXOS

IMPROVING LIFE

Declaração nos termos do Artigo 245, parágrafo 1, c) do Código de Valores Mobiliários

Os signatários individualmente declaram que, tanto quanto é do seu conhecimento, o Relatório de Gestão, as Demonstrações Financeiras Consolidadas e Individuais e demais documentos de prestação de contas exigidos por lei ou regulamento foram elaborados em conformidade com as normas internacionais de relato financeiro ("IFRS") tal como adotadas pela União Europeia, dando uma imagem verdadeira e apropriada do ativo e do passivo, da situação financeira e dos resultados consolidados e individuais da Sonae, SGPS, S.A. e das empresas incluídas no perímetro da consolidação e que o Relatório de Gestão expõe fielmente a evolução dos negócios, do desempenho e da posição da Sonae, SGPS, S.A., e das empresas incluídas no perímetro da consolidação, e contém uma descrição dos principais riscos e incertezas com que se defrontam.

Maia, 12 de Março 2012

_____

Belmiro Mendes de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração

_____

Álvaro Carmona e Costa Portela, membro do Conselho de Administração

_____

Álvaro Cuervo Garcia, membro do Conselho de Administração

_____

Bernd Bothe, membro do Conselho de Administração

_____

Christine Cross, membro do Conselho de Administração

_____

Michel Marie Bon, membro do Conselho de Administração

_____

José Neves Adelino, membro do Conselho de Administração

_____

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, CEO

_____

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, membro da Comissão Executiva

_____

Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão, membro da Comissão Executiva

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

Divulgação de ações e outros títulos detidos por membros do Conselho de Administração e por Dirigentes, bem como por pessoas com estes estreitamente relacionadas, nos termos do Artigo 248º B do Código dos Valores Mobiliários, e transações sobre os mesmos efetuadas no decurso do exercício:

		Aquisições		Alienações		Saldo em 31.12.2011
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade
Belmiro Mendes de Azevedo (*) (**)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						49.999.996
Sonaecom, SGPS, SA (9)						75.537
Álvaro Carmona e Costa Portela (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						125.934
Sonaecom, SGPS, SA (9)						5.000
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						355.233
Ações entregues ao abrigo do Plano de Atribuição Diferida de Ações	10.03.2011	105.233	0,000			
Sonaecom, SGPS, SA (9)						292.086
Ações entregues ao abrigo do Plano de Atribuição Diferida de Ações	10.03.2011	67.086	0,000			
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**) (****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Migracom, SGPS, SA (4)						1.969.996
Sonae, SGPS, SA (3)						3.293 (a)
Ações entregues ao abrigo do Plano de Atribuição Diferida de Ações	10.03.2011	355.103	0,000			
Venda	20.05.2011			355.103	0,828	
Michel Marie Bon (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						221.000
Compra	11.05.2011	21.637	0,849			
Compra	14.10.2011	35.000	0,537			
Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (**) (***)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA (3)						14.901
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (**) (****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA (3)						0
Ações entregues ao abrigo do Plano de Atribuição Diferida de Ações	10.03.2011	21.549	0,000			
Venda	20.05.2011			21.549	0,828	
Linhacom, SGPS, SA (6)						99.996
Sonaecom, SGPS, SA (9)						170 (b)
Ações entregues ao abrigo do Plano de Atribuição Diferida de Ações	10.03.2011	21.369	0,000			
Venda	20.05.2011			21.369	1,600	
Nuno Teixeira de Azevedo (**) (****)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)						1
Sonae, SGPS, SA (3)						10.500 (a)

		Aquisições		Alienações		Saldo em 31.12.2011
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						122.400.000
Venda	29.04.2011			585.250.000	0,811	
Compra	13.07.2011	30.000.000	0,677			
Compra	12.10.2011	16.000.000	0,529			
Compra	13.12.2011	2.000.000	0,473			
Pareuro, BV (2)						2.000.000
Sonaecom, SGPS, SA (9)						1.000
(2) Pareuro, BV						
Sonae, SGPS, SA (3)						937.250.000
Compra	29.04.2011	585.250.000	0,811			
Venda	13.07.2011			30.000.000	0,677	
Venda	12.10.2011			16.000.000	0,529	
Venda	13.12.2011			2.000.000	0,473	
(3)Sonae, SGPS, SA						
Sonae Investments, BV						2.894.000
Aumento de capital	09.09.2011	894.000	319,575			
Sontel, BV (8)						32.745
Aumento de capital	09.09.2011	28.459	7.530,120			
Sonaecom, SGPS, SA (9)						650.000
Venda	29.04.2011			188.649	1,537	
(4) Migracom, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						1.840.103
Compra	20.05.2011	355.103	0,828			
Sonaecom, SGPS, SA (9)						387.342
Imparfin, SGPS, SA (5)						150.000
(5) Imparfin, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						4.105.280
(6) Linhacom, SGPS, SA						
Sonae, SGPS, SA (3)						390.430
Compra	20.05.2011	21.549	0,828			
Sonaecom, SGPS, SA (9)						71.231
Compra	20.05.2011	21.369	1,600			
Imparfin, SGPS, SA (5)						150.000
(7) Sonae Investments BV						
Sontel BV (8)						43.655
Aumento de capital	09.09.2011	37.941	7.530,120			
Sonaecom, SGPS, SA (9)						0
Venda	29.04.2011			10.500.000	1,537	
(8) Sontel BV						
Sonaecom, SGPS, SA (9)						194.063.119
Compra	29.04.2011	10.688.649	1,537			
(9) Sonaecom SGPS, SA						
Sonaecom, SGPS, SA (ações próprias)						9.045.200
Venda a colaboradores	10.03.2011			1.473.520	0.14575	
Ações entregues ao abrigo do Plano de Atribuição Diferida de Ações	10.03.2011			277.030	0,000	
Compra	10.03.2011	27.000	1,472			
Compra	11.03.2011	240.000	1,453			
Compra	14.03.2011	169.000	1,441			
Compra	15.03.2011	278.000	1,406			
Compra	16.03.2011	55.000	1,402			
Compra	17.03.2011	109.000	1,404			
Compra	18.03.2011	93.500	1,414			
Compra	21.03.2011	171.500	1,425			
Compra	22.03.2011	410.000	1,442			
Venda a colaboradores	22.06.2011			13.607	0,156	

(*) administrador da sociedade
(**) administrador da Efanor Investimentos SGPS, SA (sociedade direta e indiretamente dominante) (1)
(***) pessoa estreitamente relacionada com o Presidente do Conselho de Administração da Sonae, Eng. Belmiro de Azevedo
(****) administrador da sociedade Imparfin, SGPS, SA (5)
(a) ações detidas por descendentes a seu cargo
(b) ações detidas pelo cônjuge
Notas: O membro não executivo independente do Conselho de Adminstração, José Manuel Neves Adelino, é membro do Conselho Fiscal do Banco BPI, SA, que detém atualmente 178.039.855 ações, representativas de 8,902% do capital social.
O membro do Conselho Fiscal, Prof. Daniel Bessa é membro do Conselho Geral e de Supervisão do Banco Comercial Português, SA o qual, a 30 de Dezembro de 2011, detinha 206.692 ações, representativas de 0,0103% do capital social.

Artigo 448º do Código das Sociedades Comerciais

Número de ações detidas por acionistas com mais de 10%, 33% e 50% do capital social da Sonae SGPS, SA:

	Número de ações a 31.dezembro.2011
Efanor Investimentos, SGPS, SA	
Sonae, SGPS, SA	122.400.000
Pareuro, BV	2.000.000
Pareuro, BV	
Sonae, SGPS, SA	937.250.000

Participações qualificadas

Acionistas que detêm mais que 2% do capital social da Sonae SGPS, SA, com indicação do número de ações detidas e percentagem de direitos de voto correspondentes, calculados nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários, em cumprimento do artigo 8.º nº 1, al. b), do Regulamento da CMVM n.º 05/2008:

Acionista	Nº de ações	% Capital Social	% Direitos de voto
Efanor Investimentos, SGPS, SA			
Diretamente	122.400.000	6,120%	6,120%
Através da Pareuro, BV (dominada pela Efanor)	937.250.000	46,863%	46,863%
Através de Maria Margarida CarvalhaisTeixeira de Azevedo (administradora da Efanor)	14.901	0,001%	0,001%
Através de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (administrador da Efanor e detidas por descendente)	3.293	0,000%	0,000%
Através de Nuno Miguel Teixeira de Azevedo (administrador da Efanor e detidas por descendente)	10.500	0,001%	0,001%
Através da Migracom, SGPS, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	1.840.103	0,092%	0,092%
Através da Linhacom, SGPS, SA (sociedade dominada pelo administradora da Efanor Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	390.430	0,020%	0,020%
Total imputável	1.061.909.227	53,095%	53,095%
Banco BPI, SA	132.851.868	6,643%	6,643%
Banco Português de Investimento, SA	365.199	0,018%	0,018%
Fundos de Pensões do Banco BPI	40.071.372	2,004%	2,004%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4.751.416	0,238%	0,238%
Total imputável	178.039.855	8,902%	8,902%
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,492%	2,492%
Total imputável	49.849.514	2,492%	2,492%
Bestinver Gestión, S.A. SGIIC			
Bestinver Bolsa, F.I.	32.573.924	1,629%	1,629%
Bestinfond, F.I.	29.137.681	1,457%	1,457%
Bestinver Global, FP	7.840.416	0,392%	0,392%
Bestinver Hedge Value Fund Fil	6.370.597	0,319%	0,319%
Bestinver Mixto, F.I.	5.340.912	0,267%	0,267%
Soixa Sicav	5.078.535	0,254%	0,254%
Bestinver Bestvalue Sicav	4.811.444	0,241%	0,241%
Bestinver Ahorro, FP	4.604.568	0,230%	0,230%
Texrenta Inversiones Sicav	1.428.302	0,071%	0,071%
Bestinver Value Investor Sicav	1.288.233	0,064%	0,064%
Bestinver Renta, F.I.	705.438	0,035%	0,035%
Divalsa de Inversiones Sicav, SA	228.503	0,011%	0,011%
Bestinver Prevision, FP	189.711	0,009%	0,009%
Bestinver Empleo, FP	176.376	0,009%	0,009%
Linker Inversiones, Sicav, SA	140.643	0,007%	0,007%
Sumeque Capital, Sicav	89.777	0,004%	0,004%
Bestinver Empleo II, FP	9.951	0,000%	0,000%
Bestvalue, FI	7.787	0,000%	0,000%
Total imputável	100.022.798	5,001%	5,001%
Norges Bank (Banco Central da Noruega)	40.100.985	2,005%	2,005%
Total imputável	40.100.985	2,005%	2,005%