

SONAE/

# RELATÓRIO DE GOVERNO DA SOCIEDADE 2009/

# Índice

<b>0</b>	<b>Declaração de Cumprimento</b> .....	<b>4</b>
0.1.	Normas adoptadas .....	4
0.2.	Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades integralmente adoptadas .....	4
0.3.	Recomendação da CMVM parcialmente adoptada .....	11
0.4.	Apreciação do Conselho de Administração sobre independência dos seus membros .....	12
0.5.	Declaração do Conselho de Administração sobre a sua avaliação do modelo de governo adoptado (emitida no âmbito da recomendação II.1.1.1 da CMVM) .....	12
<b>1</b>	<b>Modelo de Governo</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Administração</b> .....	<b>13</b>
2.1.	Conselho de Administração .....	13
2.2.	Comissão Executiva .....	15
2.3.	Órgãos não estatutários designados pelo Conselho de Administração .....	17
<b>3</b>	<b>Organização da Estrutura Corporativa – Funções e Competências</b> .....	<b>19</b>
3.1.	Organização do Centro Corporativo.....	19
3.2.	Órgãos de Partilha de Conhecimentos.....	23
<b>4</b>	<b>Fiscalização</b> .....	<b>23</b>
4.1.	Conselho Fiscal .....	23
4.2.	Revisor Oficial de Contas.....	25
<b>5</b>	<b>Accionistas</b> .....	<b>25</b>
5.1.	Órgãos Estatutários.....	25
5.2.	Participação dos Accionistas.....	27
<b>6</b>	<b>Remuneração</b> .....	<b>28</b>
6.1.	Política de remuneração de membros dos órgãos estatutários .....	28
6.2.	Remuneração do Conselho de Administração .....	28
6.3.	Remuneração do Conselho Fiscal .....	33
6.4.	Remuneração do Revisor Oficial de Contas .....	34
6.5.	Remuneração dos Membros da Mesa da Assembleia Geral de Accionistas .....	34
<b>7</b>	<b>Controlo dos Riscos</b> .....	<b>35</b>
7.1.	Objectivos da Gestão de Risco .....	35
7.2.	Os processos de Gestão de Risco.....	35
7.3.	A Organização da Gestão de Risco .....	36
7.4.	Formação e desenvolvimento em Gestão de Risco e Auditoria Interna .....	37
7.5.	Acções implementadas em 2009.....	37
7.6.	Riscos .....	37
7.7.	Divulgação de Informação Financeira .....	42
<b>8</b>	<b>Comunicação de Irregularidades</b> .....	<b>42</b>
<b>9</b>	<b>Informação</b> .....	<b>43</b>

9.1.	Estrutura do Capital Social.....	43
9.2.	Participações Qualificadas .....	43
9.3.	Direitos especiais de accionistas .....	43
9.4.	Restrições à transmissibilidade e titularidade das acções .....	43
9.5.	Acordos parassociais.....	43
9.6.	Medidas defensivas em caso de mudança de controlo accionista .....	44
9.7.	Impacto da alteração de controlo accionista da Sonae em acordos significativos.....	44
9.8.	Regras aplicáveis às alterações estatutárias .....	44
9.9.	Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital .....	44
9.10.	Evolução da cotação das acções .....	45
9.11.	Política de distribuição de dividendos .....	46
9.12.	Transacções relevantes com partes relacionadas .....	47
9.13.	Gabinete de Apoio ao Investidor .....	47

# 0 Declaração de Cumprimento

## 0.1. Normas adoptadas

O Relatório sobre o Governo da Sociedade fornece uma descrição da estrutura e práticas seguidas pela Sociedade nos termos do artigo 245-A do Código dos Valores Mobiliários e foi elaborado para cumprimento dos deveres de informação constantes do Regulamento da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) n.º 1/2007, de 21 Novembro, alterado pelo Regulamento da CMVM n.º 5/2008, de 15 de Outubro, contendo adicionalmente a informação exigida pelo Regulamento da CMVM n.º 1/2010, de 1 de Fevereiro, considerada complementar ao Regulamento da CMVM n.º 1 /2007. O Anexo II ao presente Relatório contém um índice remissivo para o Anexo do Regulamento da CMVM n.º 1/2007 relativo ao esquema de relatório sobre o Governo da Sociedade.

São adicionalmente cumpridos os deveres de informação exigidos pelo art.º 2.º da Lei 28/2009, de 18 de Junho, pelos artigos 447º e 448º do Código das Sociedades Comerciais e pelo Regulamento da CMVM n.º 5/2008.

A Sociedade adoptou o Código de Governo das Sociedades publicado pela CMVM em Setembro de 2007.

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

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

Todas as remissões ora constantes devem ser consideradas efectuadas para o presente Relatório, salvo quando expresse o contrário.

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

### I - 1 ASSEMBLEIA GERAL

#### I.1 MESA DA ASSEMBLEIA GERAL

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

##### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

##### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sonae divulga a remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral bem como a do Secretário, nos termos do ponto 6.5 deste Relatório.

## I.2 PARTICIPAÇÃO NA ASSEMBLEIA

I.2.1 A antecedência do depósito ou bloqueio das acções para a participação em assembleia geral imposta pelos estatutos não deve ser superior a 5 dias úteis.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os Estatutos permitem a participação na Assembleia Geral aos accionistas que façam prova da sua qualidade até ao terceiro dia útil anterior ao da respectiva sessão, mediante declaração emitida pelo intermediário financeiro que certifique que o registo da titularidade e o bloqueio das acções se encontram efectuados no quinto dia útil anterior ao da sessão.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os Estatutos estabelecem uma antecedência de bloqueio das acções de cinco dias úteis anteriores à data da realização da reunião da Assembleia, por referência a qualquer uma das suas sessões.

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Os Estatutos permitem o voto por correspondência relativamente a todas as matérias da ordem de trabalhos, conforme alteração aprovada na Assembleia Geral Anual de 20 de Abril de 2009.

I.3.2 O prazo estatutário de antecedência para a recepção da declaração de voto emitida por correspondência não deve ser superior a 3 dias úteis.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Este princípio encontra-se consagrado no nº 1 do artigo 22º dos Estatutos.

## I.4 QUÓRUM

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

*Nova redacção das Recomendações da CMVM 2010*

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Com a nova redacção das Recomendações da CMVM em vigor a partir de 2010, a Sociedade passa a cumprir esta recomendação.

## I.5 ACTAS E INFORMAÇÃO SOBRE DELIBERAÇÕES ADOPTADAS

I.5.1 As actas das reuniões da assembleia geral devem ser disponibilizadas aos accionistas no sítio da Internet da sociedade no prazo de 5 dias, ainda que não constituam informação privilegiada, nos termos legais, e deve ser mantido neste sítio um acervo histórico das listas de presença, das ordens de trabalhos e das deliberações tomadas relativas às reuniões realizadas, pelo menos, nos 3 anos antecedentes.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

No website da Sociedade – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais) – encontram-se disponíveis a lista de presenças, ordens de trabalhos e deliberações tomadas nos últimos três

anos. As actas das Assembleias Gerais, Ordinária e Extraordinária de 2009, foram disponibilizadas na página da internet da Sonae num período de cinco dias a contar da data da sua realização.

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Não foram adoptadas ou estabelecidas quaisquer medidas desta natureza.

## **II. ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE FISCALIZAÇÃO**

### **II. 1. TEMAS GERAIS**

#### **II.1.1 ESTRUTURA E COMPETÊNCIA**

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sonae estabeleceu sistemas internos de controlo de risco conforme descrito no ponto 7 deste Relatório.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

### II.1.2 INCOMPATIBILIDADES E INDEPENDÊNCIA

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração é constituído por um total de dez membros, dos quais seis são não executivos (detalhes adicionais sobre a composição do Conselho encontram-se descritos no ponto 2.1.2 deste Relatório).

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

### II.1.3 ELEGIBILIDADE E NOMEAÇÃO

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

### II.1.4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A Sociedade estabeleceu há muito uma política de comunicação de irregularidades, cujo procedimento se encontra descrito no Código de Conduta disponível no seu website – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade). Para esse efeito, foi centralizada a recepção da participação de irregularidades relativas a colaboradores no Provedor da Sonae ou para o responsável do Governo Corporativo, se respeitantes a membros dos órgãos sociais.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

### II.1.5 REMUNERAÇÃO

II.1.5.1 A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses da sociedade. Neste contexto: i) a remuneração dos administradores que exerçam funções executivas deve integrar uma componente baseada no desempenho, devendo tomar por isso em consideração a avaliação de desempenho realizada periodicamente pelo órgão ou comissão competentes; ii) a componente variável deve ser consistente com a maximização do desempenho de longo prazo da empresa e dependente da sustentabilidade das variáveis de desempenho adoptadas; iii) quando tal não resulte directamente de imposição legal, a remuneração dos membros não executivos do órgão de administração deve ser exclusivamente constituída por uma quantia fixa.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A política de remuneração dos membros do Conselho de Administração encontra-se descrita no ponto 6 deste Relatório e foi deliberada nas Assembleias Gerais realizadas em 3 de Maio de 2007 e 21 de Abril 2008, sob proposta da Comissão de Vencimentos, sendo aplicável durante o mandato iniciado em 2007 e com termo em 2010. A remuneração dos membros executivos inclui a remuneração variável de curto prazo e a de médio prazo, sendo ambas baseadas na avaliação do desempenho efectivo. A avaliação é realizada pela Comissão de Vencimentos em cooperação com a Comissão de Nomeação e Remunerações. Os membros não executivos auferem uma remuneração fixa.

II.1.5.2 A comissão de remunerações e o órgão de administração devem submeter à apreciação pela assembleia geral anual de accionistas de uma declaração sobre a política de remunerações, respectivamente, dos órgãos de administração e fiscalização e dos demais dirigentes na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, neste contexto, devem, nomeadamente, ser explicitados aos accionistas os critérios e os principais parâmetros para a avaliação do desempenho para determinação da componente variável, quer se trate de prémios em acções, opções de aquisição de acções, bónus anuais ou de outras componentes.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

Das respectivas propostas constam o critério e os factores utilizados na determinação da componente variável da remuneração recebida pelos membros executivos do Conselho de Administração.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Nas Assembleias Gerais anuais tem estado regularmente presente um membro da Comissão de Vencimentos.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O plano de remuneração variável de médio prazo, incluindo a respectiva execução, foi aprovado na Assembleia Geral anual realizada a 21 de Abril 2008, nos termos das propostas nºs 8 e 9 dessa reunião disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais). Os termos específicos deste plano estão descritos no ponto 6.2.3 deste Relatório. Não foi adoptado nenhum plano de benefícios de reforma.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Considera-se que esta recomendação se encontra integralmente cumprida através da informação prestada no ponto 6.2.4 deste Relatório.

## II.2. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

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



RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A administração quotidiana da Sonae encontra-se delegada na Comissão Executiva (vd. ponto 2.2).

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O Presidente do Conselho de Administração não tem funções executivas.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A secção 3.3 do Relatório Anual de Gestão contém a respectiva descrição.

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

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

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

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

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

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

II.4.1 O conselho geral e de supervisão, além do cumprimento das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve desempenhar um papel de aconselhamento, acompanhamento e avaliação contínua da gestão da sociedade por parte do conselho de administração executivo. Entre as matérias sobre as quais o conselho geral e de supervisão deve pronunciar-se incluem-se:

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

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Informação constante do Relatório Anual e Parecer do Conselho Fiscal, relativo ao exercício de 2009, disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais), juntamente com os documentos de prestação de contas anuais a serem submetidos à apreciação anual da Assembleia Geral de Accionistas.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

#### **II.5. COMISSÕES ESPECIALIZADAS**

II.5.1 Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração e o conselho geral e de supervisão, consoante o modelo adoptado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para:

- i) assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e para a avaliação do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes;

ii) reflectir sobre o sistema de governo adoptado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

O Conselho de Administração constituiu duas comissões especializadas compostas por membros não executivos, com o propósito de assessorar e reforçar a qualidade da sua actividade. Encontram-se em funcionamento a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações. As suas competências encontram-se descritas nos pontos 2.3.1 e 2.3.2 deste Relatório.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

### III. INFORMAÇÃO E AUDITORIA

#### III.1 DEVERES GERAIS DE INFORMAÇÃO

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

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

## 0.3. Recomendação da CMVM parcialmente adoptada

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

RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE ADOPTADA

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

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

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

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

A estrutura e as práticas de governo da Sonae não revelaram quaisquer constrangimentos ao normal funcionamento do Conselho de Administração ou das comissões constituídas no seu âmbito, nem tomou este órgão conhecimento da existência de constrangimentos ao funcionamento de outros órgãos sociais.

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

O Revisor Oficial de Contas acompanhou o desenvolvimento da actividade da Sociedade e procedeu aos exames e verificações por si considerados necessários à revisão e certificação legais das contas, em interacção com o Conselho Fiscal, e com plena colaboração do Conselho de Administração.

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

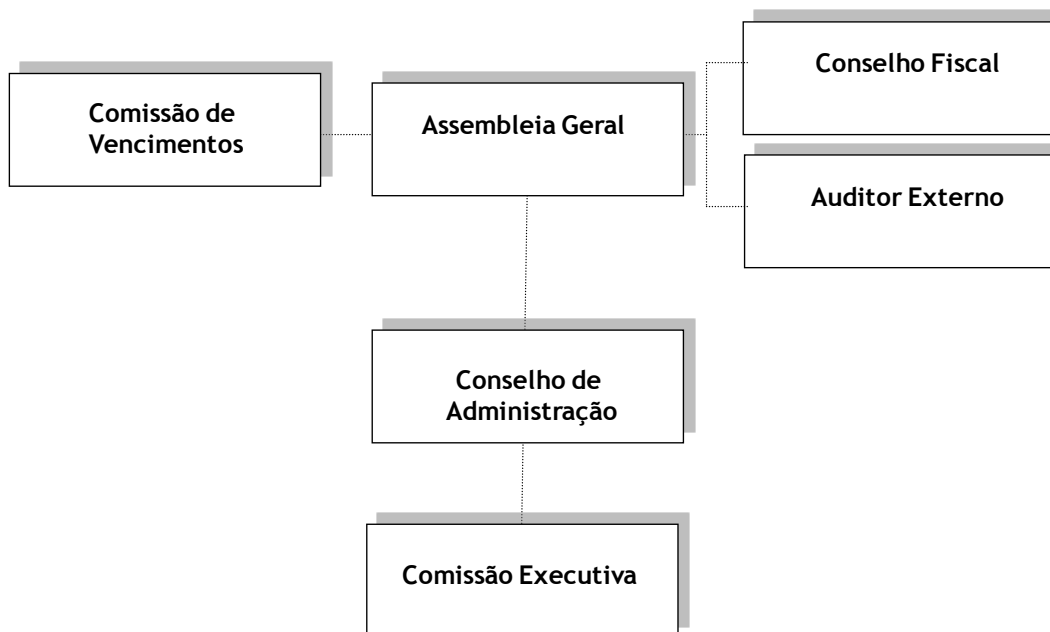
# **1 Modelo de Governo**

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

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

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

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



## 2 Administração

### 2.1. Conselho de Administração

#### 2.1.1. Função

O Conselho de Administração é o órgão responsável por gerir os negócios da Sociedade, praticar todos os actos de administração relativos ao objecto social, determinar a orientação estratégica e proceder à designação e supervisão geral da actuação da Comissão Executiva e das restantes comissões especializadas por si constituídas.

#### 2.1.2. Composição

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

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

Nota: Bernd Hubert Joachim Bothe foi cooptado pelo Conselho de Administração no dia 17 de Março de 2009, tendo essa cooptação sido ratificada na Assembleia Geral Anual de Accionistas realizada a 20 de Abril de 2009. Christine Cross foi eleita, para exercício de funções no presente mandato, em Assembleia Geral Extraordinária de Accionistas realizada a 9 de Novembro de 2009.

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 Azevedo	1989	2010
José Neves Adelino	2007	2010
Álvaro Cuervo Garcia	2004	2010
Michel Marie Bon	2004	2010
Bernd Hubert Joachim Bothe	2009	2010
Christine Cross	2009	2010
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2010
Álvaro Carmona e Costa Portela	1999	2010
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2000	2010
Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão	1999	2010

O Conselho de Administração evidencia um equilíbrio entre o número de administradores executivos e não executivos. Dos seis administradores não executivos que actualmente integram o Conselho, cinco são independentes de acordo com o critério de independência estabelecido pelo n.º 5 do art.º 414.º do Código das Sociedades Comerciais. Os cinco administradores não executivos Independentes acima referidos não estão abrangidos por qualquer incompatibilidade nos termos do n.º1 do art.º 414.ºA do Código das Sociedades Comerciais, com a única excepção do Administrador Michel Marie Bon, que exerce cargos de administração e fiscalização em mais de cinco sociedades. Este facto, no entender do Conselho de Administração, não afecta a sua independência.

As habilitações académicas, experiência e responsabilidades dos Administradores são divulgadas infra no Anexo I a este Relatório, e as acções detidas por eles em sociedades em relação de domínio ou de grupo com a Sociedade, directamente ou através de pessoas relacionadas, encontram-se divulgadas em anexo ao Relatório Anual de Gestão, nos termos exigidos pelo 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 Accionistas por proposta destes.

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

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

Está ainda estabelecido estatutariamente que o Conselho de Administração em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer administrador, providenciará a sua substituição, por via de cooptação, sujeita a ratificação pelos accionistas na Assembleia Geral seguinte. No âmbito do exercício do poder de cooptação do Conselho, a Comissão de Nomeação e Remunerações, composta exclusivamente por

administradores não executivos, é a comissão especializada desse órgão responsável por identificar potenciais candidatos ao cargo de administrador.

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

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

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

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

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

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

#### **2.1.5. Modo de Funcionamento**

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

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

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

As actas são registadas no respectivo livro das actas.

Em 2009, realizaram-se 5 reuniões do Conselho de Administração e a taxa de comparência nas reuniões do Conselho de Administração foi de 98%.

#### **2.1.6. Regulamento de Funcionamento**

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

## **2.2. Comissão Executiva**

### **2.2.1. Função**

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

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

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

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

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

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

### 2.2.2. Composição

A Comissão Executiva é composta por membros do Conselho de Administração. Em 2009, esta Comissão Executiva apresenta a seguinte composição:

---

Equipa de Gestão

---

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo - Presidente  
Álvaro Carmona e Costa Portela  
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério  
Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão

---

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

### 2.2.3. Modo de Funcionamento

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

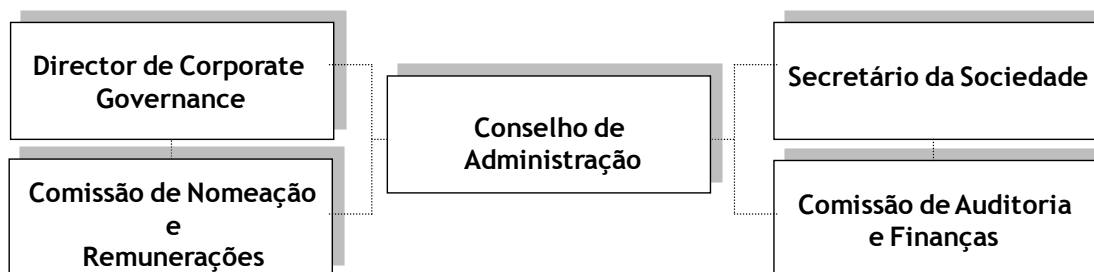
As informações sobre os temas a discutir na reunião são disponibilizadas à Comissão Executiva até 7 dias antes, e os documentos de apoio até 2 dias antes da realização da respectiva reunião.

As actas são registadas no respectivo livro das actas.

Em 2009, realizaram-se 12 reuniões da Comissão Executiva e a taxa de comparência foi de 100%.



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



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

#### Função

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

As responsabilidades da CAF são:

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

#### 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 - Administrador Não Executivo Independente
Álvaro Cuervo Garcia .....	Administrador Não Executivo Independente
José Manuel Neves Adelino.....	Administrador Não Executivo Independente
Bernd Hubert Joachim Bothe.....	Administrador Não Executivo Independente
Christine Cross.....	Administrador Não Executivo Independente

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

---

#### Modo de Funcionamento

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

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.

Em 2009, a CAF reuniu-se 5 vezes, com uma taxa de comparência de 94%.

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

#### Função

A CNR funciona com base no regulamento interno aprovado pelo Conselho de Administração, sendo responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de administrador, na esfera do exercício do direito de cooptação do Conselho.

Esta Comissão constitui adicionalmente o órgão centralizador da informação relativa à avaliação do desempenho dos administradores, actuando em coordenação com a Comissão de Vencimentos.

Cabe também no âmbito das competências da CNR a proposta de candidatos a cargos de topo da Sonae, bem como à respectiva avaliação de desempenho.

#### Composição

A CNR da Sonae inclui o Presidente do Conselho de Administração e um administrador não executivo independente, também designados pelo Conselho de Administração, tal como identificados no diagrama em baixo:

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

#### Modo de Funcionamento

A CNR submete à consideração da Comissão de Vencimentos propostas de remuneração dos administradores sustentadas em proposta do Presidente do Conselho de Administração, relativamente à avaliação do desempenho dos administradores não executivos e do Presidente da Comissão Executiva, e em proposta conjunta daquele e do Presidente da Comissão Executiva, relativamente aos restantes administradores executivos.

No exercício das suas competências, a CNR tem à sua disposição o recurso a entidades externas especializadas.

A CNR reúne-se pelo menos uma vez por ano e sempre que o seu Presidente ou o Conselho de Administração acharem necessário. Entre reuniões formais, os membros da CNR mantêm-se interligados através de comunicações à distância.

Em 2009, realizaram-se duas reuniões da CNR, com uma taxa de comparência de 100%.

### 2.3.3. Director de Corporate Governance (“DCG”)

As principais responsabilidades do DCG são:

- (i) Assegurar a boa gestão das actividades do Conselho de Administração e respectivas Comissões;
- (ii) Participar em reuniões do Conselho de Administração e respectivas Comissões, intervindo como membro sempre que seja nomeado como tal;
- (iii) Facilitar a obtenção de informações para todos os membros do Conselho de Administração e das respectivas Comissões;
- (iv) Apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objectivos e procedimentos operacionais;
- (v) Ter um papel organizador das avaliações realizadas pelo Conselho de Administração;
- (vi) Manter sob escrutínio questões legislativas, 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) Assegurar que o conceito de “Stakeholders” (detentores de interesses na Sonae) e a necessidade de proteger os interesses minoritários são tidos em conta aquando da tomada de decisões importantes por parte do Conselho de Administração;

- (ix) Ajudar a assegurar que o procedimento de nomeação e eleição de Administradores é realizado apropriadamente e prestar apoio na cooptação de novos Administradores;
- (x) Actuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para, nomeadamente, administradores não executivos no que diz respeito à Sonae e às suas actividades;
- (xi) Facilitar e apoiar os administradores não executivos Independentes na afirmação da sua independência;
- (xii) Ajudar a assegurar o cumprimento das Recomendações para sociedades cotadas em Portugal, publicadas pela CMVM;
- (xiii) Participar nos preparativos e coordenação dos processos das Assembleias Gerais;
- (xiv) Participar na obtenção de cobertura de seguro para membros dos órgãos sociais;
- (xv) Participar, em nome da Sonae, em iniciativas externas para debater e melhorar os requisitos e práticas de Governo das Sociedades em Portugal.

O Director de Corporate Governance é David Graham Shenton Bain.

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

### **2.3.4. O Secretário da Sonae**

O Secretário da Sonae é responsável por:

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

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

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

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

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

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



### **Direcção de Auditoria e Gestão de Risco**

Principais responsabilidades:

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

### **Direcção de Assessoria Legal e Governo Societário**

Principais responsabilidades:

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

### **Direcção Financeira e de Tesouraria**

Principais responsabilidades:

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

### **Direcção de Assessoria Fiscal**

Principais responsabilidades:

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

### **Direcção Legal**

Principais responsabilidades:

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

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

Principais responsabilidades:

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

### **Direcção de Recursos Humanos**

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão dos recursos humanos de topo da Sonae: Presidente do Grupo Consultivo de Recursos Humanos; apoio às funções de gestão dos recursos humanos de topo da Comissão Executiva;

- (ii) Gestão da direcção de recursos humanos da Sonae, a qual tem por principais funções:
  - a. Apoiar a Gestão de topo da Sonae na definição das políticas de recursos humanos a diversos níveis;
  - b. Assegurar processos de recrutamento, selecção, formação, gestão de desempenho/desenvolvimento, gestão administrativa de pessoal e processamento salarial de quadros e operacionais da Sonae;
  - c. Gestão das áreas de Medicina e Higiene e Segurança no trabalho;
  - d. Enquadramento jurídico e procedimental dos negócios nas áreas jurídico-laboral;
  - e. Suporte aos projectos / escritórios / negócios internacionais;
  - f. Representação da empresa junto dos organismos oficiais e associativos ligados a esta área;
  - g. Prestação de serviços de RH a outros negócios da Sonae.
  
- (iii) Apoio ao departamento de Relações Institucionais na gestão dos assuntos respeitantes às boas práticas em recursos humanos;

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

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão da imagem institucional da Sonae e da sua Comissão Executiva;
- (ii) Gestão proactiva da relação com os Media;
- (iii) Apoio proactivo à gestão da relação da Sonae com o Governo, entidades públicas, organizações não-governamentais;
- (iv) Representação da Sonae em Associações, Fóruns e eventos (nacionais e internacionais) e gestão dos pedidos de informação daquelas instituições;
- (iv) Coordenação de mensagens e linhas de comunicação com a direcção de Comunicação Exterior, e com os departamentos de Relações Públicas, em todos os contactos com os Media;
- (v) Promoção interna dos valores e cultura da Sonae;
- (vi) Apoio à função de Comunicação Externa na gestão da imagem da Sonae como empregador importante.

#### **Direcção 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 actualizada 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.

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

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão eficiente de todos os processos administrativos dos negócios e da Sonae, garantindo a máxima fiabilidade e reporte atempado da informação financeira, fiscal e de gestão;
- (ii) Gestão das áreas de 'contas a pagar', 'contas a receber' e 'stocks';
- (iii) Gestão dos activos imobilizados, nomeadamente a sua capitalização, transferência e inventariação;
- (iv) Responsável pela contabilidade dos negócios de retalho e de serviços, bem como pelos escritórios internacionais, efectuando e controlando todos os registos e movimentos contabilísticos;
- (v) Consolidação de contas dos negócios da Sonae;
- (vi) Prestação de serviços administrativos e contabilísticos a outros negócios da Sonae;

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

Principais responsabilidades:

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

(iii) Promoção da inovação dos sistemas de informação da Sonae.

## 3.2. Órgãos de Partilha de Conhecimentos

### Comissão de Auditoria

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

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

### Comissão de Finanças

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

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

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

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

## 4 Fiscalização

### 4.1. Conselho Fiscal

#### 4.1.1. Função

O Conselho Fiscal é responsável por:

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

### 4.1.2. Composição

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

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

---

Conselho Fiscal

---

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

---

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

### 4.1.3. Regras de designação e de substituição

O Conselho Fiscal é eleito pela Assembleia Geral de accionistas.

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

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

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

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

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

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

### 4.1.4. Modo de Funcionamento

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

O Conselho Fiscal reúne pelo menos quatro vezes por ano. Em 2009, realizaram-se 5 reuniões, com uma taxa de comparência de 93%.

### 4.1.5. Regulamento de funcionamento

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



## 4.2. Revisor Oficial de Contas

### 4.2.1. Função

O Revisor Oficial de Contas é responsável por:

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

### 4.2.2. Composição

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

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

O Revisor Oficial de Contas é eleito pelos accionistas na Assembleia Geral por proposta no Conselho Fiscal, sendo a proposta de renovação do seu mandato sempre objecto de análise por parte deste órgão.

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

## 5 Accionistas

### 5.1. Órgãos Estatutários

#### 5.1.1. Assembleia Geral de Accionistas

A Assembleia Geral de Accionistas é dirigida pelo Presidente da Mesa ou, na sua ausência, pelo Presidente do Conselho Fiscal ou, na ausência deste último, pelo accionista presente na Assembleia Geral que detenha a maior participação no capital social. A Assembleia Geral de Accionistas reúne-se em duas possíveis circunstâncias: (i) em sessão ordinária, numa data estabelecida por lei para a reunião anual da Assembleia Geral; (ii) em sessão extraordinária, sempre que o Conselho de Administração ou o Conselho Fiscal assim o entendam ou a pedido dos Accionistas, que representem o mínimo do capital social da Sociedade necessário por lei (actualmente a percentagem mínima é de 5%). Em 2009, realizaram-se duas Assembleias Gerais de Accionistas, respectivamente em sessão ordinária a 20 de Abril, e em sessão extraordinária em 9 de Novembro.

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

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

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

Na Assembleia Geral Ordinária realizada a 20 de Abril de 2009, estiveram representados 20 accionistas, todos institucionais, titulares de 55,5% do capital social. Na Assembleia Geral Extraordinária, realizada a 9 de Novembro de 2009, estiveram presentes 16 accionistas institucionais, a que corresponde 53,67% do capital social.

A convocatória, as propostas para discussão e decisão em Assembleia Geral de Accionistas, bem como todas as demais informações, são disponibilizadas aos Accionistas na sede da Sonae e são divulgadas na página de internet – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) – até 15 dias antes da realização da respectiva assembleia. Todavia se da convocatória constar deliberação respeitante à alteração dos Estatutos, a respectiva proposta é divulgada em simultâneo com a convocatória.

### 5.1.2. Mesa da Assembleia Geral de Accionistas

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

A Mesa da Assembleia Geral de Accionistas é composta por:

---

Mesa da Assembleia Geral de Accionistas

---

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

---

### 5.1.3. Comissão de Vencimentos

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

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

Os membros da Comissão de Vencimentos são os seguintes:

---

Comissão de Vencimentos

---

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

---

A experiência profissional e qualificações técnicas dos membros da Comissão de Vencimentos permitem-lhes exercer as suas responsabilidades de forma eficaz, rigorosa, salvaguardando o interesse da organização.

Belmiro Mendes de Azevedo abstém-se de discutir e decidir a sua própria remuneração de forma a assegurar a adequada imparcialidade e necessária transparência do processo, conforme explicação vertida na secção 0.3 em cumprimento da Recomendação da CMVM II.5.2.

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

A Comissão de Vencimentos reúne, pelo menos, uma vez por ano. Em 2009, efectuaram-se 3 reuniões, com uma taxa de comparência de 100%.

## **5.2. Participação dos Accionistas**

### **5.2.1. Regras estatutárias para o exercício do direito de voto**

Só podem estar presentes na Assembleia Geral os accionistas que sejam titulares de acções da Sonae que observem as regras de comprovação da sua qualidade accionista para poderem intervir na Assembleia Geral.

### **5.2.2. Data limite para o bloqueio de títulos**

Os Estatutos permitem a participação na Assembleia Geral apenas aos accionistas possuidores de acções que, até ao terceiro dia útil anterior à data da Assembleia Geral, por referência a qualquer uma das suas sessões, comprovem junto da Sonae a sua titularidade, mediante declaração emitida pelo intermediário financeiro que certifique o registo da titularidade e o bloqueio das acções operado no quinto dia útil, para efeitos de exercício do direito de participação.

### **5.2.3. Regras aplicáveis ao bloqueio das acções em caso de suspensão da Assembleia Geral**

Em caso de suspensão da Assembleia Geral, a Sonae não exige o bloqueio das acções durante o período que corresponda à referida suspensão, sendo suficiente para que os accionistas participem na nova sessão, que procedam ao bloqueio das suas acções no quinto dia útil anterior ao reinício dos trabalhos.

### **5.2.4. Número de acções correspondentes a um voto**

Uma acção corresponde a um voto.

### **5.2.5. Representação**

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

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

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

### **5.2.6. Voto por correspondência**

Os accionistas poderão votar por correspondência em todas as matérias sujeitas à apreciação da Assembleia Geral. Sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade de accionista, serão considerados os votos por correspondência, desde que recebidos na sede da sociedade, por meio de carta registada com aviso de recepção dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou através do voto por meios electrónicos, com pelo menos três dias de antecedência em relação à data da Assembleia. A declaração de voto deverá, no caso de ser enviada através de carta registada, ser assinada pelo titular das acções ou pelo seu representante legal, devendo o accionista, se pessoa singular, acompanhar a declaração de cópia autenticada do seu bilhete de identidade ou de passaporte e, se pessoa colectiva ser a assinatura reconhecida com menção da qualidade e poderes para o acto. No caso da declaração de voto ser enviada por via electrónica deverá a mesma obedecer aos requisitos determinados pelo Presidente da Mesa na convocatória da respectiva Assembleia Geral, tendo em vista assegurar equivalente segurança e fiabilidade.

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

### **5.2.7. Modelo para o voto por correspondência**

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

### **5.2.8. Voto por meios electrónicos**

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

## **6 Remuneração**

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

A política de remuneração dos órgãos estatutários da Sociedade é aprovada pelos accionistas, em Assembleia Geral.

O órgão responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais da Sonae é a Comissão de Vencimentos, de acordo com a política aprovada.

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

### **6.2. Remuneração do Conselho de Administração**

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

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

### **6.2.1. Administradores não executivos**

A remuneração dos administradores não executivos é paga numa base fixa trimestral. O valor acordado tem por base o valor de mercado praticado em sociedades comparáveis.

Não se encontram previstas quaisquer formas de remuneração variável aplicáveis a administradores não executivos.

O Presidente do Conselho de Administração recebe unicamente uma remuneração fixa, decidida exclusivamente pela Comissão de Vencimentos.

Para cada administrador não executivo, a remuneração fixa inclui parcela que diz respeito a honorários de comparência durante 2009, incluindo a preparação e a presença em, pelo menos, cinco reuniões do Conselho de Administração em cada ano (aproximadamente 15% da remuneração é paga como honorários de comparência). Os honorários de comparência dos administradores não executivos são pagos da seguinte forma: reuniões do Conselho de Administração €930; reuniões da CAF €640; e reuniões da CNR: €390. O presidente do Conselho de Administração apenas auferir honorários de comparência em reuniões de Conselho de Administração.

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

Adicionalmente, é paga a todos os administradores uma remuneração anual pela responsabilidade assumida, em valor que varia entre €1.900 e €3.000.

### **6.2.2. Administradores executivos**

A política de remuneração dos administradores executivos visa assegurar uma contrapartida adequada e rigorosa do desempenho e contribuição de cada administrador para o sucesso da organização, alinhando os interesses dos administradores executivos com os dos accionistas e da sociedade.

As propostas de remuneração dos administradores executivos são elaboradas, tendo em conta:

- (i) Comparações de mercado global;
- (ii) Práticas de empresas comparáveis;
- (iii) Responsabilidades e avaliações individuais do desempenho de cada administrador executivo.

A remuneração é composta por uma componente fixa e uma variável, nos seguintes termos:

- (i) Remuneração fixa, acordada numa base anual, sendo o pagamento efectuado em 14 prestações mensais;
- (ii) Remuneração variável,
  - a. De curto prazo,
  - b. De médio prazo,

A remuneração variável pode ser paga em dinheiro, em acções, ou ainda em dinheiro e acções.

Não existe actualmente qualquer plano de atribuição de opções para aquisição de acções.

A Sonae não tem qualquer regime complementar de pensões ou de reforma antecipada para administradores e não há qualquer benefício não pecuniário relevante.

### 6.2.3. Descrição das componentes remuneratórias

#### (i) Remuneração Fixa

A remuneração e outros elementos do pacote remuneratório do administrador executivo são definidos em função do nível de responsabilidade do membro do Conselho de Administração e sujeitos a uma revisão anual.

Cada administrador é classificado num “grupo funcional” que tem por base o modelo internacional Hay, o que permite facilitar comparações de mercado.

#### (ii) Remuneração variável

A remuneração variável visa orientar e recompensar a administração pelo cumprimento de determinados objectivos. Subdivide-se em duas parcelas iguais, sendo uma de curto prazo e outra de médio prazo. A remuneração variável tem natureza discricionária e, dado que a atribuição do respectivo valor está dependente da consecução de objectivos, o seu pagamento não se encontra garantido.

- a) A remuneração variável de curto prazo tem o objectivo de incentivar e recompensar a consecução de objectivos anuais integrados no plano anual da companhia, previamente fixados e associados a indicadores chave de desempenho (*Key Performance Indicators*).

A remuneração variável de curto prazo é anual, sendo definida como uma percentagem da remuneração base fixa que varia entre 33% e 75%

Deste montante, cerca de 70% é determinado pelos KPI's de negócio, isto é, indicadores objectivos, tais como indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento; no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho consolidado da Sonae. A avaliação destes KPI's pode variar entre 0% e 160 % do objectivo previamente definido.

Os restantes 30% são determinados pela verificação do cumprimento de KPI's pessoais, incluindo, quer indicadores objectivos, quer indicadores subjectivos. A avaliação destes KPI's pode variar entre 0% e 120 % do objectivo previamente definido.

Reunindo ambas as componentes, o valor do prémio tem como limite mínimo 0% e máximo 148% do objectivo de prémio previamente definido.

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.

- b) A remuneração variável de médio prazo visa alinhar os interesses do administrador com os objectivos estratégicos da organização, promover a sua lealdade e reforçar a percepção da importância do seu desempenho para o sucesso da Sonae, medido pela capitalização em bolsa.

São elegíveis para a atribuição da componente da remuneração variável de médio prazo os administradores nomeados até 31 de Dezembro do ano anterior.

Esta componente da remuneração variável é igualmente atribuída anualmente e reporta-se ao desempenho do exercício do ano anterior. O pagamento é diferido por um período de três anos, sendo realizado nos meses de Março ou de Abril.

O cálculo é efectuado em função do desempenho da empresa, sendo esse desempenho medido através de determinados indicadores e influenciado através do preço das acções, distribuição de dividendos e alterações ao capital social. Para o apuramento do valor da remuneração variável de médio prazo é considerado o quociente entre o valor atribuído e a cotação média das acções no mês anterior ao da atribuição.

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. Desta forma, a remuneração variável de médio prazo cessa com a saída do administrador da Sonae. No entanto, este direito mantém-se em caso de morte ou invalidez permanente, sendo o

valor pago ao administrador ou aos herdeiros, consoante os casos, no momento normal de pagamento.

#### 6.2.4. Quadros resumo

##### Remuneração paga e atribuída

Aos membros do Conselho de Administração foi atribuída a seguinte remuneração (incluindo remuneração fixa, remuneração variável de curto prazo e remuneração variável de médio prazo) pela Sociedade e pelas sociedades do Grupo:

	2008*				2009*			
	Remuneração	Remuneração	Remuneração		Remuneração	Remuneração	Remuneração	
	Fixa	Variável de Curto Prazo	Variável de Médio Prazo	Total	Fixa	Variável de Curto Prazo	Variável de Médio Prazo	Total
<b>Valores em euros</b>								
<b>Desagregação Individual</b>								
<b>Administradores Executivos</b>								
Duarte Paulo Teixeira Azevedo (Presidente CE)	476.020	297.100	288.100	1.061.220	479.320	328.700	313.200	1.121.220
Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão	414.560	273.900	333.000	1.021.460	411.560	270.800	290.200	972.560
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	414.000	266.700	266.700	947.400	409.300	287.900	287.900	985.100
Álvaro Carmona e Costa Portela	406.780	173.800	93.100	673.680	406.780	231.900	175.200	813.880
	1.711.360	1.011.500	980.900	3.703.760	1.706.960	1.119.300	1.066.500	3.892.760
<b>Administradores Não Executivos</b>								
Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente CA)	435.900	-	-	435.900	435.900	-	-	435.900
Michel Marie Bon	39.170	-	-	39.170	39.560	-	-	39.560
Jose Alvaro Cuervo Garcia	37.150	-	-	37.150	37.150	-	-	37.150
José Manuel Trindade Neves Adelino	39.750	-	-	39.750	37.150	-	-	37.150
Bernd Hubert Joachim Bothe (apenas 8 meses em 2009)	-	-	-	-	25.677	-	-	25.677
Christine Cross (apenas 2 meses em 2009)	-	-	-	-	5.967	-	-	5.967
	551.970	0	0	551.970	581.403			581.403
<b>Total</b>	2.263.330	1.011.500	980.900	4.255.730	2.288.363	1.119.300	1.066.500	4.474.163

\* Valores em euros

Parte das remunerações supra referidas são igualmente mencionadas nos relatórios sobre Governo das sociedades das Sonae, quando membros do Conselho de Administração da Sonae são também membros do Conselho de Administração daquelas.

Nenhum montante foi pago a ex-administradores relativamente à cessação das suas funções.

**Participação dos Administradores Executivos nos planos de remuneração variável de médio prazo em aberto**

Os planos de remuneração variável de médio prazo atribuídos aos administradores executivos e ainda não pagos são sumarizados no seguinte quadro:

Administrador Executivo	Plano (Ano de Desempenho)	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Valor vencido em 2009*	Valor dos Planos Abertos à data de Atribuição*	Valor dos Planos Abertos a 31 de Dezembro de 2009*
<b>Duarte Paulo Teixeira Azevedo (Nota 1)</b>	2007	Março 2009	Março 2011		369.400	296.535
	2008	Março 2009	Março 2012		288.100	496.125
	Total			0	657.500	792.660
<b>Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão</b>	2005	Março 2006	Março 2009	144.054		
	2006	Março 2007	Março 2010		259.700	167.014
	2007	Março 2008	Março 2011		331.700	265.200
	2008	Março 2009	Março 2012		333.000	573.354
	Total			144.054	924.400	1.005.568
<b>Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (Nota 1)</b>	2007	Março 2008	Março 2011		273.600	217.487
	2008	Março 2009	Março 2012		266.700	460.485
	Total			0	540.300	677.972
<b>Álvaro Carmona e Costa Portela</b>	2005	Março 2006	Março 2009	236.695		
	2006	Março 2007	Março 2010		318.202	264.650
	2007	Março 2008	Março 2011		330.500	224.354
	2008	Março 2009	Março 2012		93.100	127.495
	Total			236.695	741.802	616.499
<b>TOTAL</b>				380.749	2.864.002	3.092.699

*Note 1: As datas de vencimento dos planos de 2005 e 2006 destes administradores executivos foram antecipados e o equivalente em numerário foi pago em 31 de Dezembro de 2007 como consequência da sua transferência para novas funções na Sonae.*

\* Valores em euros



**Movimentos durante 2009:**

	Número de planos agregado	Euros
<b>Em aberto a 31.12.2008:</b>	8	1.325.244
<b>Movimento no ano de 2009:</b>		
Atribuídos	4	980.900
Vencidos	(2)	(380.749)
Ajustamentos <sup>(1)</sup>		405.806
<b>Em aberto a 31.12.2009:</b>	10	3.092.699

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

### 6.2.5. Indemnização pela cessação de funções

Não se encontram previstos acordos com os administradores no sentido de assegurar qualquer compensação em caso de não recondução no mandato. Também não existem acordos que fixem os termos da cessação das funções dos dirigentes (vd. art.º 248.ºB n.º3 do Código dos Valores Mobiliários).

### 6.2.6. Outros administradores e quadros dirigentes de sociedades da Sonae

As componentes de remuneração variável de curto e médio prazo são igualmente aplicáveis a administradores de subsidiárias da Sonae, bem como a quadros dirigentes dessas sociedades cuja função e actividade profissional é considerada pelos respectivos Conselhos de Administração com impacto relevante nos resultados e no perfil de risco dos negócios.

## 6.3. 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.

O valor de remuneração fixa anual dos membros deste órgão foi o seguinte:

Membro do Conselho Fiscal	2008*	2009*
Daniel Bessa Fernandes Coelho	12.500	9.900
Arlindo Dias Duarte Silva	10.500	7.900
Jorge Manuel Felizes Morgado	10.500	7.900
Total	33.500	25.700

\* Valores em euros

## 6.4. Remuneração do Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas da Sonae e Auditor é a Deloitte que está no segundo mandato. Os valores de facturação à Sonae em 2008 e 2009, incluindo filiais, são os que a seguir se discriminam:

	2008*		2009*	
Auditoria e revisão legal de contas	1.535.355	38%	1.713.135	46%
Outros serviços de garantia de fiabilidade	736.993	18%	461.726	12%
Consultoria fiscal	339.507	8%	359.555	10%
Outros serviços	1.430.857	35%	1.185.060	32%
Total	4.042.712	100%	3.719.475	100%

\* Valores em euros

O peso dos honorários relativos a serviços de auditoria aumentou 8,1% em 2009.

Os honorários de outros serviços incluíram em 2009:

- serviços de consultoria prestados a diversas subsidiárias da Sonae Investimentos (13,7% do total dos honorários);
- serviços relacionados com incentivos fiscais (4,9% do total dos honorários),
- serviços de consultoria em recursos humanos (3,5% do total dos serviços);
- serviços de consultoria em sustentabilidade (2% do total dos honorários);
- serviços de inventariação de activos e etiquetagem (1,5% do total dos honorários),
- formação relativamente a normas contabilísticas em Portugal, Espanha e Brasil (1,2% do total de honorários).

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

Em 2009, os honorários pagos pela Sonae, em Portugal, às empresas da rede Deloitte representaram aproximadamente 2% do total da facturação anual da Deloitte, em Portugal.

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

Adicionalmente, é obtida uma “Carta de Independência”, na qual a Deloitte garante o cumprimento com as orientações internacionais do IFAC (International Federation of Accountants) em matéria de independência do auditor.

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

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

Mesa da Assembleia Geral	2008*	2009*
Presidente	7.500	7.500
Secretária	2.500	2.500
Total	10.000	10.000

\* Valores em euros

## 7 Controlo dos Riscos

### 7.1. Objectivos da Gestão de Risco

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

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

### 7.2. Os processos de Gestão de Risco

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

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

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

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

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

### **7.3. A Organização da Gestão de Risco**

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

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

- (i) A função de Auditoria Interna identifica e avalia a eficácia e eficiência da gestão e controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação, bem como dos riscos de não conformidade com a legislação, contratos, políticas e procedimentos das empresas. Actua como um órgão independente de aconselhamento interno.  
O plano anual de Auditoria Interna compreende as auditorias aos processos críticos de negócio, auditorias de conformidade, auditorias financeiras e auditorias de sistemas de informação. Actua como um órgão independente de aconselhamento interno;
- (ii) A função de Gestão de Risco promove, coordena, facilita e apoia o desenvolvimento dos processos de gestão de risco.

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

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

No final de Dezembro de 2009, as funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco tinham 40 colaboradores a tempo inteiro, desenvolvendo o seu trabalho em todos os países onde a Sonae se encontra presente.

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

---

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

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

No que respeita ao desenvolvimento das funções de Gestão de Risco e Auditoria Interna, em 2009 a Sonae continuou a patrocinar alguns colaboradores que se candidataram à certificação internacional em programas promovidos pelo IIA (The Institute of Internal Auditors) – o Certified Internal Auditor (CIA) e o Certification in Control Self Assessment (CCSA). Verifica-se ainda a existência de outras certificações em Auditoria e programas de Gestão de Risco, entre as quais o Certified Information System Auditor (CISA), Certified Information Security Management (CISM), Certified Information System Security Professional (CISSP), ISO/IEC 27001: 2005, Associated Business Continuity Professional (ABCP), Certified by Business Continuity Institute (CBCI), Certified Continuity Manager, BS 25999 Business Continuity Management, Project Management Professional (PMP).

Existem 38 certificações nas equipas de Auditoria Interna e Gestão de Risco da Sonae, treze CIA, sete CCSA, cinco CISA, três CISM, três ISO27001, um CISSP, um ABCP, um CBCI, dois CCM, um BS25999 e um PMP. A Sonae é uma das organizações com maior número de colaboradores certificados em auditoria interna e gestão de risco em Portugal. Em 2010, a Sonae continuará a patrocinar este importante programa de formação, desenvolvimento e certificação internacional dos seus colaboradores de auditoria interna e gestão de risco, de acordo com as melhores práticas internacionais.

## 7.5. Acções implementadas em 2009

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

## 7.6. Riscos

### 7.6.1. Riscos de Envolvente

#### Regulação

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

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

#### Concorrência

Risco relacionado com a entrada de novos concorrentes ou reposicionamento dos actuais e com as acções que eles possam levar a cabo para conquistar mercado (guerras de preços, introdução de novos conceitos, inovações, 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 Companhia. De forma a minimizar este risco, a Sonae efectua constante benchmarking das acções da sua concorrência e investe em novos formatos, negócios e produtos de forma a oferecer aos seus clientes uma proposta sempre inovadora.

### **Cientes**

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

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

### **Marca**

A Sonae é titular de várias marcas de elevado valor, sendo este um dos seus principais activos.

Os riscos associados às marcas advêm de impactos negativos na sua reputação e notoriedade resultantes de acontecimentos extraordinários.

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

## **7.6.2. Riscos dos activos tangíveis**

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

## **7.6.3. Riscos de segurança das pessoas**

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

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

Galardoado com os prémios “European Risk Management Award 2009” para melhor programa de formação, “DuPont Safety Award for Visible Management Commitment”, em 2007, e com o Prémio ECO da Câmara de Comércio Brasileira, em 2006, o projecto PERSONÆ representou um investimento de cinco milhões de euros. Este projecto envolveu os centros comerciais da Sonae Sierra em Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia, Roménia e Brasil tendo-se desenvolvido em 3 fases distintas ao longo de quatro anos (desde 2004 a 2008). Nestas 3 fases estiveram envolvidas mais de 70 mil pessoas entre empregados, fornecedores e lojistas da Sonae Sierra.

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

Pedro e o Shopping Penha no Brasil), viram os seus sistemas de gestão de segurança e saúde também certificados.

Em 2009 mais 5 centros em Portugal, 4 centros em Espanha, 1 centro em Itália e 1 centro no Brasil viram o seu sistema de gestão de segurança e saúde certificados também segundo as OHSAS 18001.

Mais recentemente, a Sonae Sierra tornou-se a primeira Empresa da Europa a obter a certificação de Segurança & Saúde na construção de um centro comercial, para o LeiriaShopping.

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

Os resultados e os principais indicadores de segurança e saúde evoluíram de forma muito positiva: o número de não conformidades por hora de observação reduziu em 33% de 2008 para 2009, tendo reduzido desde 2005 mais de 70%.

O absentismo dos trabalhadores devido a acidentes de trabalho diminuiu em 2009 26% comparado com 2008, e os acidentes com tempo perdido envolvendo prestadores de serviços na construção reduziram mais de 40% no último ano face ao ano anterior.

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

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

#### **7.6.4. Risco de continuidade do negócio**

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

Na unidade de Telecomunicações, prosseguiu-se com a consolidação dos planos de continuidade de negócio, destacando-se a avaliação de estratégias de resiliência adicionais para as plataformas de rede e o planeamento para a evolução da solução existente de disaster recovery dos sistemas de informação. Efectuou-se a identificação de funções core que poderão constituir pontos únicos de falha e a respectiva implementação de procedimentos de resiliência e de contingência para os mitigar. Iniciou-se o desenvolvimento da manutenção sustentável dos processos de continuidade nas diversas funções do negócio.

#### **7.6.5. Risco de Pandemia da Gripe A (H1N1)**

Em 2008 foi promovido ao nível da Sociedade e dos negócios um projecto com o objectivo de preparar e testar planos de continuidade do negócio face à ameaça da gripe pandémica.

Em Abril de 2009, na sequência da intensificação das ocorrências de gripe, com um novo vírus (H1N1) que atingiu o nível mais alto de pandemia na escala da OMS, as equipas de projecto dos vários negócios foram reactivadas de imediato, de forma a adaptar os planos de continuidade do negócio existentes à nova realidade da Pandemia e a preparar a activação dos respectivos Planos de Resposta.

Em cada um dos negócios os planos de resposta foram adaptados às diferentes fases da pandemia, tendo sido desenvolvidas acções em 3 principais vertentes:

- Protecção dos Colaboradores;
- Comunicação;

- Continuidade das Operações.

Foram estabelecidos contactos com entidades de saúde do Governo e outras entidades públicas para partilha de informação e conhecimento.

Entre as acções de natureza comum a diversas unidades de negócio, destacam-se a expansão de soluções de acesso remoto para possibilitar o trabalho a partir de casa dos colaboradores com funções críticas e a activação de medidas de Saúde e Segurança, tais como os procedimentos de viagem, o reforço de medidas de limpeza e a promoção de boas práticas de prevenção pessoal.

### **7.6.6. Riscos Ambientais**

No que se refere aos riscos ambientais, foram obtidas várias certificações ambientais, foram prosseguidas as auditorias e implementadas as acções de melhoria, no âmbito dos processos de Gestão Ambiental dos negócios da Sonae.

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

Em 2009, para além de ter mantido a certificação corporativa do Sistema de Gestão de acordo com o ISO 14001 pela Lloyds Register Quality Assurance, 39 centros comerciais (de um total de 51) já obtiveram individualmente a mesma certificação (4 dos quais em 2009). No desenvolvimento, 17 obras alcançaram certificações individuais ISO 14001 para a fase da construção. Na Sonae Sierra, o Sistema de Gestão Ambiental tem permitido a melhoria da performance dos Centros comerciais ao longo dos últimos anos.

A 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. Este sistema, entre outros aspectos, permite a gestão dos riscos ambientais decorrentes de todas as actividades desenvolvidas pela Empresa no seu dia a dia. Paralelamente tem mantido o programa de certificação ambiental de unidades operacionais, tendo fechado 2009 com 14 instalações certificadas: 3 Continentes, 7 Modelos, 1 Worten e 3 entrepostos.

### **7.6.7. Riscos de projectos de mudança**

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

### **7.6.8. Riscos seguráveis**

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

### **7.6.9. Riscos de segurança alimentar**

Na unidade de Retalho, em sequência de acções de reorganização iniciadas em anos anteriores, salienta-se a implementação e consolidação de um programa de auditorias de segurança alimentar às lojas, entrepostos e centros de fabrico, com destaque para o levantamento e reporte das principais conclusões ao nível da



empresa e orientação para a tomada de acções correctivas. Este programa de auditorias teve como objectivo monitorizar, de forma sistemática, os riscos de segurança alimentar e o cumprimento das normas legais e do sistema interno de controlo da qualidade dos bens alimentares. Desde o seu lançamento, em 2003, o número médio de observações por auditoria reduziu 45% e, o que é mais importante, a média das observações críticas reduziu 60%.

### **7.6.10. Riscos de sistemas de informação**

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

### **7.6.11. Riscos financeiros**

A Sonae está exposta a uma diversidade de riscos financeiros relacionados com as suas operações, dos quais se destacam os riscos de taxa de juro, riscos cambiais, riscos de liquidez e riscos de crédito (detalhadamente descritos e analisados no Anexo ao Relatório e Contas Consolidado da Sonae). 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 um dos negócios. A Sonae está igualmente exposta aos riscos de flutuação dos mercados de dívida e de capital. Durante 2009, 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 da Sonae relativamente à gestão de riscos financeiros é determinada por cada um do Conselho de Administração, sendo os riscos identificados e monitorizados em cada um dos Departamentos Financeiro e de Tesouraria dos negócios. A exposição aos riscos é igualmente monitorizada pela Comissão de Finanças, onde uma análise do risco é revista e reportada numa base mensal, e as orientações sobre políticas de gestão de risco são definidas e revistas regularmente. O sistema implementado, assegura que em cada momento são adoptadas as adequadas políticas de gestão de riscos financeiros de forma a que estes não condicionem a concretização dos objectivos estratégicos da Sonae. A postura da Sonae relativamente à gestão de riscos financeiros é conservadora e prudente e, quando usa instrumentos derivados para cobertura de determinados riscos relacionados com a actividade normal da empresa, a Sonae, por princípio, não toma posições em derivados de outros instrumentos financeiros que não tenham uma ligação à sua actividade ou com propósitos especulativos.

### **7.6.12. Riscos Jurídicos**

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

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

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

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

## 7.7. Divulgação de Informação Financeira

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

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

## 8 Comunicação de Irregularidades

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

### **Código de Conduta**

O Conselho de Administração aprovou em 2009 um Código de Conduta que 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 da Sonae.

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

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

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

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

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

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

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

**Provedor**

A Sonae tem disponível, através da sua página na Internet ([www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) – secção Contactos), o acesso directo, quer de colaboradores quer do público em geral, ao Provedor da Sonae, o qual reporta directamente ao Presidente do Conselho de Administração. Este meio tem-se demonstrado eficaz para comunicar reclamações, para garantir a independência e a liberdade de opinião e para garantir um tratamento equitativo e justo de todos os temas reportados.

O Provedor da Sonae recebeu, ao longo de 2009, 2.712 reclamações, a maioria das quais proveniente de clientes (97% do total de reclamações recebidas), em comparação com 3.425 reclamações em 2008. O tempo médio de resposta foi de 13 dias, em comparação com 21 dias em 2008.

## 9 Informação

### 9.1. Estrutura do Capital Social

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

### 9.2. Participações Qualificadas

No final de 2009, e de acordo com as notificações recebidas, as acções detidas por entidades com participações superiores a 2% do capital social da Sonae eram as seguintes:

ACCIONISTA	# ACÇÕES	% CAPITAL SOCIAL
Efanor Investimentos	1.061.515	53,0%
Banco BPI	178.040	8,9%
Fundação Berardo	49.850	2,5%
BestInver	41.200	2,1%

### 9.3. Direitos especiais de accionistas

Não existem accionistas com direitos especiais.

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

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

### 9.5. Acordos parassociais

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

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

Não foram adoptadas quaisquer medidas defensivas.

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

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

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

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

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

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

## **9.8. Regras aplicáveis às alterações estatutárias**

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

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

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

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

## 9.10. Evolução da cotação das acções

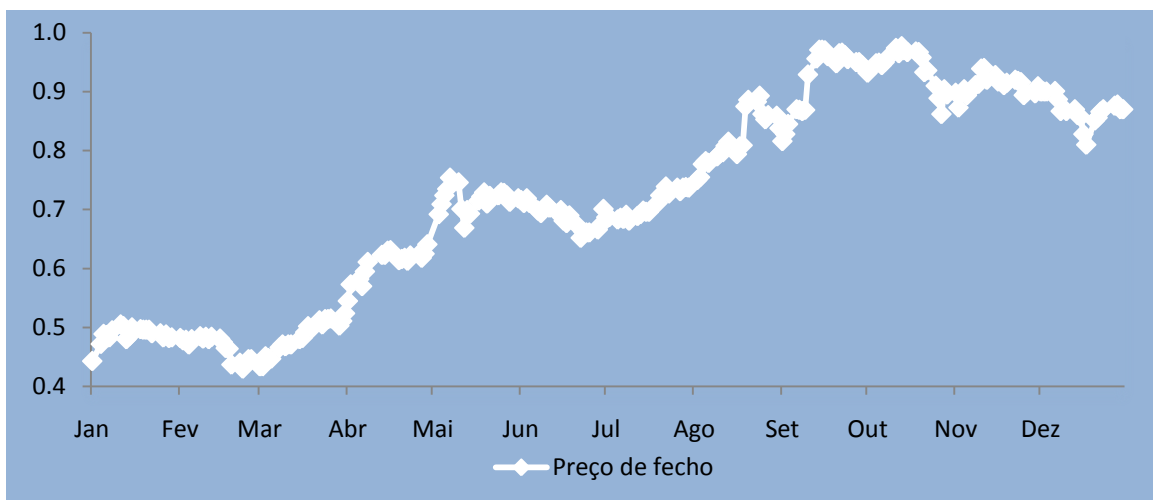
As acções da Sonae encontram-se cotadas no mercado de cotações oficiais da bolsa portuguesa, Euronext Lisbon, fazendo parte da carteira que compõe vários índices, incluindo o PSI 20, do qual representaram 2,7%, e o Euronext 150, do qual representaram 1,0%, todos por referência ao final de Dezembro de 2009.

A tabela abaixo apresenta os principais indicadores de desempenho das acções da Sonae.

	2007	2008	2009
<b>CÓDIGO ISIN</b>		PTSONOAM0001	
<b>CÓDIGO BLOOMERG</b>		SON PL	
<b>CÓDIGO REUTERS</b>		SONP.IN	
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	2.000.000.000	2.000.000.000	2.000.000.000
<b>PREÇO DE FECHO DO ÚLTIMO DIA DE TRANSACÇÃO</b>			
<b>ANO</b>	1,98	0,44	0,87
<b>MÁXIMO ANO</b>	2,17	1,75	0,98
<b>MÍNIMO ANO</b>	1,5	0,39	0,43
<b>VOLUME MÉDIO DE TRANSACÇÕES DIÁRIO (ACÇÕES)</b>	15.004.151	12.971.220	7.861.992
<b>VOLUME MÉDIO DE TRANSACÇÕES DIÁRIO (EUROS)</b>	28.666.669	10.965.297	5.644.343
<b>CAPITALIZAÇÃO BOLSISTA A 31 DE DEZEMBRO (EUROS)</b>	3.960.000.000	880.000.000	1.740.000.000

A cotação das acções Sonae no final do ano foi de 0,87 euros por acção, a que corresponde uma valorização nominal de 98% durante o ano, que compara com a valorização de 34% do índice de referência do Mercado Accionista Nacional – PSI 20.

O gráfico seguinte ilustra o desempenho da acção Sonae durante 2009:



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

- (i) 18 Março: apresentação dos novos objectivos estratégicos, alterações na equipa de gestão e organização da estrutura de negócios;
- (ii) 18 Março: comunicação dos resultados referentes ao ano de 2008;
- (iii) 15 Maio: as acções da Sonae entraram no período de negociação ex-dividendos, relativamente ao ano que terminou a 31 de Dezembro de 2008;
- (iv) 20 Maio: pagamento dos dividendos de 3 cêntimos por acção, relativos aos lucros de 2008;
- (v) 20 Maio: comunicação dos resultados referentes ao primeiro trimestre;
- (vi) 20 Julho: a unidade de gestão de investimentos da Sonae assinou um acordo de parceria, com a família Feffer, para a sua área de corretagem de seguros, estratégico para esta unidade reforçar presença no mercado latino-americano;
- (vii) 21 Julho: a unidade de retalho da Sonae concluiu um programa de refinanciamento da dívida de médio e longo prazo, referente à parte a vencer-se durante o ano de 2009;
- (viii) 25 de Agosto: comunicação dos resultados referentes ao primeiro semestre;
- (ix) 12 de Novembro: comunicação dos resultados referentes aos primeiros nove meses do ano.

## 9.11. Política de distribuição de dividendos

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

	2007 <sup>(1)</sup>	2008 <sup>(1)</sup>	2009 <sup>(1)</sup>
<b>DIVIDENDO ILÍQUIDO POR ACÇÃO (EUROS)</b>	0,0300	0,0300	0,0315
<b>DIVIDENDOS DISTRIBUÍDOS (MILHARES DE EUROS)</b>	60.000	60.000	63.000
<b>DIVIDEND YIELD (%)<sup>(2)</sup></b>	1,5%	6,9%	3,6%
<b>PAYOUT RATIO (%)<sup>(3)</sup></b>	30,2%	37,7%	36,9%

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

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

Tendo em consideração os resultados líquidos do exercício de 2009, o Conselho de Administração proporá na Assembleia-Geral Anual de Accionistas um dividendo ilíquido de 0,0315 euros por acção. Esta proposta corresponde a um *dividend yield* de 3,6% sobre o preço de fecho da acção a 31 de Dezembro de 2009 e a um rácio de *pay out* de 37% dos resultados directos líquidos consolidados (excluindo o valor criado em propriedades de investimento e desenvolvimento) atribuíveis aos accionistas da Sonae.

## 9.12. Transacções relevantes com partes relacionadas

As transacções com sociedades em relação de domínio ou de grupo com a Sonae, com detentores de participações qualificadas, bem como com entidades directa ou indirectamente por estes controladas, e com os membros do Conselho de Administração foram realizadas em condições normais de mercado e integram-se na actividade normal da Sonae.

A Sonae não efectuou nenhum negócio ou operação com qualquer membro do Conselho Fiscal. Os serviços prestados pelo Revisor Oficial de Contas respeitam comparáveis de mercado e encontram-se descritos no ponto 6.4.

## 9.13. Gabinete de Apoio ao Investidor

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

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

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

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

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

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

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

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

Patrícia Mendes Pinheiro

Directora da Relação com os Investidores

Tel: (+351) 22 010 47 94

Fax: (+351) 22 948 77 22

Email: [patricia.mendes@sonae.pt](mailto:patricia.mendes@sonae.pt) / [investor.relations@sonae.pt](mailto:investor.relations@sonae.pt)

Morada: Lugar do Espido Via Norte 4471-909 Maia Portugal

Site: [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt)

Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira

Representante para as Relações com o Mercado

Tel: (+351) 22 010 47 94

Fax: (+351) 22 010 47 19

Email: [investor.relations@sonae.pt](mailto:investor.relations@sonae.pt)

Morada: Lugar do Espido Via Norte 4471-909 Maia Portugal

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



## ANEXO I

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

17 Fevereiro 1938

**Curriculum Académico**

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

**Experiência Profissional**

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

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

19 Março 1954

**Curriculum Académico**

1976	Licenciatura em Finanças, Universidade Técnica de Lisboa
------	--

1981	DBA, Finance, Kent State University
1995	Agregado, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
<b>Experiência Profissional</b>	
1978-1981	Professor convidado, Kent State University
1981-1986	Membro do Conselho Directivo da Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1981-1995	Professor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1986-1989	Professor convidado, Universidade Católica Portuguesa
1987-1989	Professor convidado, Bentley College
1988	Professor convidado, ISEE
1990-1996	Director, 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	Director, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa
1999-2004	Membro do Conselho Consultivo Global da Sonae SGPS
2003-2006	Membro do Conselho, Presidente da Comissão de Auditoria da EDP
2003-2006	Membro do Conselho Consultivo Estratégico da PT
2003-2007	Presidente da Assembleia Geral da PT PRO
2004-2007	Membro do Comité de Investimento da PT Previsão
2003-2007	Membro da Comissão de Remunerações da Sonae SGPS

### **Álvaro Cuervo Garcia**

#### **Data de Nascimento**

30 Maio 1942

#### **Curriculum Académico**

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

#### **Experiência Profissional**

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

### **Michel Marie Bon**

#### **Data de Nascimento**

5 Julho 1943

#### **Curriculum Académico**

1966	Licenciatura em Gestão de Empresas - ESSEC
------	--

1971	Licenciado pela École National d'Administration
1986	Stanford Executive Program – Stanford University
<b>Experiência Profissional</b>	
1971-1975	Inspector de Finanças no Ministério das Finanças e do Orçamento Francês
1975-1985	Director Geral de Crédito e posteriormente Vice-Presidente da Comissão Executiva da Caisse Nationale de Crédit Agricole (Banco)
1985-1992	Vice-Presidente, posteriormente Presidente da Comissão Executiva e Presidente do Conselho de Administração do Carrefour (Retailho)
1993-1995	Presidente da Agence Nationale Pour l'Emploi (Agência Nacional para o Emprego em França)
1995-2002	Presidente da Comissão Executiva e do Conselho de Administração da France Telecom
1998-2002	Co-presidente da French American Business Council
2003-2005	Presidente do Institut Pasteur
Desde 1984	Administrador do Institut Pierre Mendès France
Desde 1988	Administrador da French American Foundation
Desde 1994	Fundador e Administrador da Transparency International (França)
Desde 1998	Presidente do Conselho de Supervisão da Editions du Cerf
Desde 2006	Presidente do Conselho de Supervisão da Devoteam
Desde 2006	Assessor Sénior da Roland Berger
Desde 2008	Presidente da Fondation Nationale pour L'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE)

### **Bernd Hubert Joachim Bothe**

#### **Data de Nascimento**

20 Maio 1944

#### **Curriculum Académico**

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

#### **Experiência Profissional**

1963-1966	Bank Für Gemeinwirtschaft Ag, Alemanha
1963-1965	Período de Estágio, Cologne
1965-1966	Funcionário Bancário, Cologne
1968-1970	Pintsch Bamag Ag (Thyssen-Bornemisza-Group), Alemanha Director Adjunto Membro do Planeamento Corporativo
1970-1973	MDS – Deutschland GmbH, Alemanha (Companhia Americana Multinacional em tecnologias da informação)
1970	Controlador Assistente e Director Adjunto do Departamento de Finanças, Contabilidade e Administração, Cologne
1971-1973	Controlador e Tesoureiro, Cologne
1973-1988	Kienbaum Consulting Group, Alemanha
1973-1974	Controlador e Director Executivo Sénior
1974-1975	Membro Adjunto do Conselho de Administração, Düsseldorf
1975-1979	Membro do Conselho de Administração – Director do Departamento de Pessoal, Consultoria, Düsseldorf
1979-1980	Membro do Conselho de Administração – Departamento de Consultoria de Gestão, Düsseldorf
1980-1983	Presidente Adjunto do Conselho de Administração - Director
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 da Metro International Management AG, Alemanha
1998-2002	Presidente do Conselho de Administração Executivo Director de Operações para a Europa Central Metro Cash & Carry GmbH Responsável pelo Departamento de Cash & Carry, Planeamento Corporativo de Marketing, Vendas, Operações, Relações Públicas, Construção & Manutenção/Equipamentos, Auditoria Interna
2002-2007	Membro do Conselho Geral e de Supervisão da Gardena, AG, Ulm
2004-2007	Membro do Conselho Geral e de Supervisão da Lekkerland-Tobacco Land GmbH & Co. KG, Frechen (Uma empresa líder em lojas de conveniência)
2002-2008	Droege & Comp.Gmbh, Alemanha Consultor internacional, Düsseldorf Director do Centro de Competências de bens de consumo e retalho Director do Centro de Competências da Europa de Leste, Düsseldorf
2002-2009	Presidente Verwaltungsrat Charles Vögele Holding AG, Pfäffikon SZ, Suíça

### **Christine Cross**

#### **Data de Nascimento**

13 Junho 1951

#### **Curriculum Académico**

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

#### **Experiência Profissional**

1975-1978	Universidade de Edinburgh – Professora assistente na cadeira de Alimentos e Nutrição
1979-1985	Bath SPA University College – Professora regente
1985-1989	Bath SPA University College – Professora regente e directora do programa de BSc (Hons)
1989-2003	<b>Tesco PLC</b>
1989-1990	Chefe de Serviços de Apoio ao Consumidor
1990-1994	Directora de Divisão – Serviços técnicos
1994-1997	Directora Comercial
1998-2002	Directora Mundial de Compras no sector Não Alimentar
2002-2003	Directora de Desenvolvimento de Negócios do grupo
1997-2003	University of Ulster, Professora convidada (Estudos do Consumidor)
2002-2005	Administradora Não Executiva da George Wimpey, plc
2005-2006	Administradora Não Executiva da Fairmont Hotels Inc
2006-2007	Consultora para o retalho - PWC Transaction Services

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

#### **Data de Nascimento**

31 Dezembro 1965

**Curriculum Académico**

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

**Formação Executiva**

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

**Experiência Profissional**

1988-1990	Analista e Gestor de Projecto Novos Investimentos na Sonae Tecnologias de Informação
1990-1993	Gestor de Projecto de Desenvolvimento Organizativo e Director Comercial para Portugal de Novos Negócios na Sonae Indústria (Painéis Derivados de Madeira)
1993-1996	Director de Planeamento e Controle Estratégico e de Desenvolvimento Organizativo na Sonae Investimentos
1996-1998	Administrador Executivo da Modelo Continente Hipermercados (Merchandising, IT e Marketing Retalho)
1998-2000	Presidente da Comissão Executiva da Optimus (Operador Móvel)
1998-2007	Administrador Executivo da Sonae – SGPS, SA
2000-2007	Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA
2001-2002	Presidente da Apritel – Associação dos Operadores de Telecomunicações
2001-2008	Membro do Conselho Geral da EGP - UPBS
2002-2008	Presidente do Conselho Geral do Público Comunicação Social, SA
2003	Co-autor do livro “Reformar Portugal”
2003-2007	Presidente do Conselho Geral da Glunz
2004-2008	Presidente do Conselho de Administração da Tafisa, SA

**Álvaro Carmona e Costa Portela**

**Data de Nascimento**

4 Julho 1951

**Curriculum Académico**

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

**Experiência Profissional**

1972-1979	Director e posteriormente Presidente da Direcção dos Laboratórios BIAL (Indústria Farmacêutica)
1974-1977	Assistente do Departamento de Mecânica – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
1979-1985	Administrador com responsabilidades nas áreas Financeira, Planeamento e Exportação da COPAM-Companhia Portuguesa de Amidos, SA (Indústria de amidos)
1985-1986	Director Geral Adjunto e posteriormente Director Geral da Modis (Logística e Compras na Sonae Distribuição, SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos SGPS SA))
1986-1991 e 2006-	Administrador, posteriormente Presidente da Comissão Executiva, posteriormente Presidente do Conselho de Administração e, a partir de 2006, Administrador não-Executivo da Sonae Distribuição, SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos SGPS SA)
1990	Presidente Executivo da Sonae Sierra SGPS
1992	Membro do Conselho de Presidentes e posteriormente do Conselho de Coordenação do Grupo Sonae e desde 1999 Administrador Executivo e Vice Presidente da Sonae SGPS
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
------	--

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

14 Setembro 1959

**Curriculum Académico**

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

**Experiência Profissional**

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

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

27 Abril 1956

**Curriculum Académico**

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

**Experiência Profissional**

1980-1986	Pingo Doce Supermercados - Carreira na Área de Operações
1986-1987	Hipermercados Continente, SA – Director de Hipermercado
1988-1989	Hipermercados Continente, SA – Director Geral
Desde 1990	Administrador Executivo da Sonae Distribuição - SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos - SGPS, SA)
Desde 1991	Presidente Executivo da Sonae Distribuição - SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos - SGPS, SA)
Desde 1999	Administrador Executivo da Sonae - SGPS, SA

**1.2 Cargos exercidos noutras sociedades****Belmiro Mendes de Azevedo****Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

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 e da Comissão Executiva da Efanor Investimentos, SGPS, SA
Administrador único da BA – Business Angels, SGPS, SA

---

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

---

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

---

Presidente do Conselho de Administração da Setimanale, SGPS, SA

---

**José Manuel Neves Adelino**

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

---

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

---

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

---

Professor convidado, Bentley College

---

Membro do Conselho Fiscal do Banco BPI

---

Membro do Comité de Investimento do Fundo Caravela

---

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

---

**Álvaro Cuervo Garcia**

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

---

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

---

Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria SGPS, SA

---

Membro do Conselho de Administração da ACS, SA

---

Chefe de redação do Universia Business Review

---

Membro do Conselho de Administração da Bolsas y Mercados Españoles

---

**Michel Marie Bon**

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

---

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

---

Membro do Conselho de Administração da Provimi

---

Membro do Conselho de Administração da Compagnie Européenne de Téléphonie

---

Membro do Conselho de Administração da Lafarge (cimentos)

---

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

---

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

---

Membro do Conselho de Administração da Myriad (tecnologias)

---

Assessor Sénior da Vermeer (fundo de investimento)

---

Assessor Sénior da Roland Berger (consultoria em estratégia)

---

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

---

**Bernd Hubert Joachim Bothe**

**Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

---

Nenhum

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

**Horn & Company GmbH, GERMANY**

International Management Consultants

Director do Competence Centre Consumer Good & Retail

Sócio, Düsseldorf

---

Assessor Sénior IK Investment Partners (anteriormente denominada Industri Kapital) Stockolm Scheweden (private equity sueco)

---

---

Membro do Conselho Fiscal da Spar Österreichische Warenhandelsgesellschaft AG, Salzburg AU (cadeia austríaca de supermercados, também detendo centros comerciais)

---

Vice Chairman of the Supervisory Board H & E Reinert Group, Versmold (indústria alimentar alemã)

---

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

---

### **Christine Cross**

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

---

Nenhum

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

---

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

---

Consultora do Conselho de Administração da DCS Europe

---

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

---

Consultora para o retalho da Apax Private Equity

---

Consultora para o retalho da Warburg Pincus Private Equity

---

Consultora Sénior para o retalho da PWC

---

Consultora independente em gestão de retalho da CHRISTINE CROSS LTD

---

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

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

---

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Distribuição, SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos SGPS, SA)

---

Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest, Sociedade Gestora de Fundos de Investimentos, SA

---

Membro do Conselho de Administração de sociedades detidas pela Sonae Investimentos - SGPS, SA (listadas nas Notas à Demonstração dos Resultados Consolidados)

---

Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA

---

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

---

Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

---

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

---

Presidente do Conselho de Administração da Migracom, SGPS, SA

---

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

---

Membro do Conselho de Administração da Imparfin, SGPS, SA

---

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

---

Membro da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial

---

Membro do Conselho Geral da AEP – Associação Empresarial de Portugal

---

Membro Conselho Consultivo “Compromisso Portugal”

---

Membro do ERT - European Round Table of Industrialists

---

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

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

---

Presidente da Comissão Executiva da Sonae Sierra, SGPS, SA

---

Administrador Não-Executivo da Sonae Distribuição - SGPS, SA (actual Sonae Investimentos - SGPS, SA)

---

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

---

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

---

Fellow do Royal Institute of Chartered Surveyors

---

Administrador Não Executivo da CADE – Companhia Agrícola de Desenvolvimento, SA

---



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

Gerente de Portela & Portela, Lda.

**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 - Serviços de Comunicações, SA

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

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

Presidente do Conselho de Administração da BE ARTIS – Concepção, Construção e Gestão de Redes de Comunicações, SA

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

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

Administrador Não-Executivo da Cooper Gay (Holdings) Limited

Membro do Conselho de Administração da Sonae Investments, BV

Membro do Conselho de Administração da Sontel, BV

Administrador da MDS, SGPS, SA

Administrador Não-Executivo da Sonae Distribuição, SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos SGPS SA)

Administrador Não-Executivo da Sonae Sierra, SGPS, SA

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

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:**

Presidente Executivo Sonae Distribuição, SGPS, SA (actualmente Sonae Investimentos - SGPS, SA)

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

**Cargos exercidos noutras Sociedades:**

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**

Desde 1970 Docente na Universidade do Porto

1970-1999	- Faculdade de Economia
1988-2000	- ISEE (Instituto Superior de Estudos Empresariais)
1989-2002	- Faculdade de Engenharia
2000-2008	- EGP – Escola de Gestão do Porto
2008-2009	- EGP – University of Porto Business School
2009	- Faculdade de Economia
1978-1979	Presidente do Conselho Directivo da Faculdade de Economia da Universidade do Porto
1989-1990	Presidente da Comissão Instaladora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo
1990-1995	Pró-Reitor para a Orientação da Gestão Financeira da Universidade do Porto
1996-2000	Director Executivo da AURN – Associação das Universidades da Região Norte
2000-2008	Presidente da Direcção da EGP – Escola de Gestão do Porto
2008-2009	Presidente da Direcção da EGP – University of Porto Business School
1992-1995	Porta-Voz do Partido Socialista para as questões económicas e financeiras
1995	Deputado eleito à Assembleia da República
1995-1996	Ministro da Economia do Governo Português
2003-2004	Encarregado de Missão junto dos Ministérios da Economia e da Segurança Social e do Trabalho do Governo Português para coordenar a elaboração técnica do PRASD - Programa de Recuperação de Áreas e Sectores Deprimidos
1996-2006	Administrador Não-Executivo da CELBI – Celulose Beira Industrial
1997-1999	Administrador Não-Executivo da INPARSA – Indústrias e Participações, SGPS, SA
1997-2000	Administrador de Finibanco, SA
1997-2007	Presidente do Conselho Fiscal da SPGM – Sociedade de Investimentos
1999-2002	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões
2007-2010	Vogal do Conselho de Administração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, AICEP, E.P.E.
2000-2010	Presidente do Conselho Consultivo do IGFCSS – Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social
2001-2003	Membro do Conselho Consultivo de Indústrias de Condutores Eléctricos e Telefónicos F. Cunha Barros, SA
2003-2010	Vogal do Conselho de Administração da Fundação Bial
2005-2010	Presidente do Gabinete de Estudos da OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (ex CTOC – Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas)
2009-2010	Director-Geral da COTEC Portugal – Associação Empresarial para a Inovação
1983-2010	Economista em regime de profissão liberal
1988-2010	Autor de “Processo Inflacionário Português 1945-1980”. E vários artigos publicados nas revistas Análise Social, Cadernos de Ciências Sociais, Cadernos de Economia, Estudos de Economia, Indústria . Revista de Empresários e Negócios, Pensamiento Iberoamericano – Revista de Economia Política, Praxis e Revista Crítica de Ciências Sociais

## **Arlindo Dias Duarte Silva**

### **Data de Nascimento**

27 Outubro 1936

### **Curriculum Académico**

1963 Licenciatura em Economia – Universidade do Porto

### **Experiência Profissional**

1960-1963 Professor na Escola Comercial e Industrial

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

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

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

Desde 1979	Revisor Oficial de Contas, Membro do Conselho Fiscal ou Fiscal Único em várias Sociedades como Banco Universo, União Portuguesa de Bancos, Orbitur – Intercâmbio de Turismo, SA, ATPS – SGPS, SA, MDS – Corretor de Seguros, SA, Imoareia – Sociedade Imobiliária, SA e Contacto – SGPS, SA
1989-1992	Membro do Conselho Geral na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas
1992-1995	Membro do Conselho Directivo na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas
1995-1997	Vice-Presidente do Conselho Directivo na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas

### **Jorge Manuel Felizes Morgado**

#### **Data de Nascimento**

6 Junho 1955

#### **Curriculum Académico**

Licenciatura em Gestão – ISEG – Universidade Técnica de Lisboa

MBA em Finanças – IEDE Madrid

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

Revisor Oficial de Contas nº 775

#### **Experiência Profissional**

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

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

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

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

Professor do MBA da European University

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

## **2.2 Cargos exercidos noutras sociedades**

### **Daniel Bessa Fernandes Coelho**

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

Nenhum

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

Administrador da Finibanco Holding, SGPS, SA

Administrador Não-Executivo da Efacec Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da Galp Energia, SGPS, SA

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

### **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 (anteriormente denominada Sonae Distribuição SGPS, SA)

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

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

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

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

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

---

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

---

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

---

Membro do Conselho Fiscal da Associação de Apoio Social de Perafita

---

Membro do Conselho Fiscal da Associação Cultural do Senhor do Padrão

---

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

---

### **Jorge Manuel Felizes Morgado**

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

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Sierra – SGPS, SA

---

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

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Indústria, SGPS, SA

---

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Equipamentos, SA

---

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

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Imobiliária, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Sucitesa Portugal, SA

---

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

---

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

---

Revisor Oficial de Contas da Vadeca Jardins, SA

---

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

---

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

---

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

---

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

---

Revisor Oficial de Contas da Timeloft, SA

---

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---

Revisor Oficial de Contas da Hidroeléctrica S. Pedro, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Hidroeléctrica S. Nicolau, SA

---

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

---

Revisor Oficial de Contas da Cortwoo - Marqueting, SA

---

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

---

Revisor Oficial de Contas da FeedWater - Tubos, SA

---

Revisor Oficial de Contas da SkyWorld, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Vincos Válvulas, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Blue Share, SA

---

Revisor Oficial de Contas da VNG – Gestão, Consultoria e Gestão, SA

---

Revisor Oficial de Contas da PM. IQS – Projecto, Gestão e Supervisão, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Imoguedes – Imobiliária e Engenharia, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Indinvest – Investimentos, SGPS, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Construções Fernando Guedes II, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Silvil, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Sivil, SGPS, SA

---

---

Revisor Oficial de Contas da Praianorte – Hotelaria e Turismo, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Companhia das Pastas – Empreendimentos e Investimentos Hoteleiros, SA

---

Revisor Oficial de Contas da PREC – Projectos de Engenharia e Construções, SA

---

Revisor Oficial de Contas da PlanoPharma - Gestão de Farmacias, S.A.

---

ANEXO II

<b>Regulamento da CMVM n.º 1/2007</b>	<b>Ref. Relatório</b>
<b>Capítulo 0 Declaração de cumprimento</b>	
0.1 Indicação do local onde se encontram disponíveis ao público os textos dos códigos de governo das sociedades aos quais o emitente se encontre sujeito e, se for o caso, aqueles a que tenha voluntariamente escolhido sujeitar-se.	0.1
0.2. Indicação discriminada das recomendações contidas no Código de Governo das Sociedades da CMVM adoptadas e não adoptadas. Entende-se, para este efeito, como não adoptadas as recomendações que não sejam seguidas na íntegra.	0.2 e 0.3
0.3. Quando a estrutura ou as práticas de governo da sociedade diverjam das recomendações da CMVM ou de outros códigos a que a sociedade se sujeite ou tenha voluntariamente aderido, devem ser explicitadas as partes de cada código que não são cumpridas e as razões dessa divergência.	0.3
0.4. O órgão social ou a comissão em causa deve ajuizar em cada momento da independência de cada um dos seus membros e fundamentar aos accionistas, através de declaração incluída no relatório sobre o governo da sociedade, a sua apreciação, seja no momento da designação, seja quando se verifique circunstância superveniente que determine a perda da independência.	0.4
<b>Capítulo I Assembleia Geral</b>	
I.1. Identificação dos membros da mesa da Assembleia Geral.	5.1.2
I.2. Indicação da data de início e termo dos respectivos mandatos.	5.1.2
I.3. Indicação da remuneração do presidente da mesa da Assembleia Geral.	6.5
I.4. Indicação da antecedência exigida para o bloqueio das acções para a participação na Assembleia Geral.	5.2.2
I.5. Indicação das regras aplicáveis ao bloqueio das acções em caso de suspensão da reunião da Assembleia Geral.	5.2.3
I.6. Número de acções a que corresponde um voto.	5.2.4
I.7. 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, 5.2.1 e 5.2.5
I.8. Existência de regras estatutárias sobre o exercício do direito de voto por correspondência.	5.2.6
I.9. Disponibilização de um modelo para o exercício do direito de voto por correspondência.	5.2.7
I.10. Exigência de prazo que medeia entre a recepção da declaração de voto por correspondência e a data da realização da Assembleia Geral.	5.2.6
I.11. Exercício do direito de voto por meios electrónicos.	5.2.8
I.12. 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.	6.1
I.13. 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.14. Acordos significativos de que a sociedade seja parte e que entrem em vigor, sejam alterados ou cessem em caso de mudança de controlo da sociedade, bem como os efeitos respectivos, salvo se, pela sua natureza, a divulgação dos mesmos for seriamente prejudicial para a sociedade, excepto se a sociedade for especificamente obrigada a divulgar essas informações por força de outros imperativos legais.	9.7
I.15. Acordos entre a sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes, na acepção do n.º 3 do artigo 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.	6.2.5
<b>Capítulo II Órgãos de Administração e Fiscalização</b>	
II.1. Identificação e composição dos órgãos da sociedade.	1.1, 2.1, 2.2, 4.1 e 4.2
II.2. Identificação e composição de outras comissões constituídas com competências em matéria de administração ou fiscalização da sociedade	1.2 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 ou distribuição de pelouros entre os titulares dos órgãos de administração ou de fiscalização e lista de matérias indelegáveis.	2.1, 2.2, 2.3 e 3
II.4. Descrição dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco implementados na sociedade, designadamente, quanto ao processo de divulgação de informação financeira	7
II.5. Poderes do órgão de administração, nomeadamente no que respeita a deliberações de aumento de	2.1.4

capital.	
II.6. 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
II.7. Regras aplicáveis à designação e à substituição dos membros do órgão de administração e de fiscalização.	2.1.3, 4.1.3 e 4.2.3
II.8. Número de reuniões dos órgãos de administração e fiscalização e de outras comissões constituídas com competência em matéria de administração e fiscalização durante o exercício em causa.	2.1.5, 2.2.3, 2.3.2 e 4.1.4
II.9. Identificação dos membros do conselho de administração e de outras comissões constituídas no seu seio, distinguindo-se os membros executivos dos não executivos e, de entre estes, discriminando os membros que cumprem as regras de incompatibilidade previstas no n.º 1 do artigo 414.º-A do Código das Sociedades Comerciais, com excepção da prevista na alínea b), e o critério de independência previsto no n.º 5 do artigo 414.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais.	0.4, 2.1.2, 2.2, 2.3.1 e 2.3.2
II.10. Qualificações profissionais dos membros do conselho de administração, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato.	Anexo I e 2.1.2
II.11. Funções que os membros do órgão de administração exercem em outras sociedades, discriminando-se as exercidas em outras sociedades do mesmo grupo.	Anexo I
Conforme aplicável:	
II.12. Identificação dos membros do conselho fiscal, discriminando se cumprem as regras de incompatibilidade previstas no n.º 1 do artigo 414.º-A e o critério de independência previsto no n.º 5 do artigo 414.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais.	4.1.2
II.13. Qualificações profissionais dos membros do conselho fiscal, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato.	Anexo I e 4.1.2
II.14. Funções que os membros do conselho fiscal exercem em outras sociedades, discriminando-se as exercidas em outras sociedades do mesmo grupo.	Anexo I
Ou,	
II.15 Identificação dos membros do conselho geral e de supervisão e de outras comissões constituídas no seu seio, discriminando-se, os membros que cumprem as regras de incompatibilidade previstas no n.º 1 do artigo 414.º-A, incluindo a alínea f), e o critério de independência previsto no n.º 5 do artigo 414.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais.	N/A
II.16. Qualificações profissionais dos membros do conselho geral e de supervisão e de outras comissões constituídas no seu seio, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato.	N/A
II.17. 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.18. Descrição da política de remuneração, incluindo, designadamente, os meios de alinhamento dos interesses dos administradores com o interesse da sociedade e a avaliação do desempenho, distinguindo os dos não executivos, e um resumo e explicação da política da sociedade relativamente aos termos de compensações negociadas contratualmente ou através de transacção em caso de destituição e outros pagamentos ligados à cessação antecipada dos contratos.	6
II.19. Indicação da composição da comissão de remunerações ou órgão equivalente, quando exista, identificando os respectivos membros que sejam também membros do órgão de administração, bem como os seus cônjuges, parentes e afins em linha recta até ao 3.º grau, inclusive.	5.1.3

<p>II.20. Indicação da remuneração, individual ou colectiva, entendida em sentido amplo, de forma a incluir, designadamente, prémios de desempenho, auferida, no exercício em causa, pelos membros do órgão de administração. Esta indicação deve incluir o seguinte:</p> <p>a) Explicitação da importância relativa das componentes variáveis e fixas da remuneração dos administradores, assim como indicação acerca do eventual diferimento do pagamento da componente variável da componente variável;</p> <p>b) Distinção da importância devida aos administradores executivos em relação à devida aos não executivos;</p> <p>c) Informação suficiente sobre os critérios em que se baseia qualquer direito a acções, a opções sobre acções ou a componentes variáveis da remuneração;</p> <p>d) Informação suficiente sobre a ligação entre a remuneração e o desempenho;</p> <p>e) Identificação dos principais parâmetros e fundamentos de qualquer sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários;</p> <p>f) Atribuição de acções e ou direitos de adquirir opções sobre acções e ou a qualquer outro sistema de incentivos com acções;</p> <p>g) Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios e os motivos por que tais prémios e ou participação nos lucros foram concedidos;</p> <p>h) Indemnizações pagas ou devidas a ex-administradores executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício;</p> <p>i) Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo;</p> <p>j) Descrição das principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores;</p> <p>l) Estimativa do valor dos benefícios não pecuniários relevantes considerados como remuneração não abrangidos nas situações anteriores.</p>	6
<p>II.21. Indicação, em termos individuais, dos montantes cujo pagamento esteja previsto, independentemente da sua natureza, em caso de cessação das funções durante o mandato, quando excedam o dobro da remuneração mensal fixa.</p>	6.2.5
<p>II.22. Informação sobre a política de comunicação de irregularidades adoptada na sociedade.</p>	8
<p><b>Capítulo III Informação</b></p>	
<p>III.1. Estrutura de capital, incluindo indicação das acções não admitidas à negociação, diferentes categorias de acções, direitos e deveres inerentes às mesmas e percentagem de capital que cada categoria representa.</p>	9.1
<p>III.2. Participações qualificadas no capital social do emitente, calculadas nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários.</p>	9.2
<p>III.3. Identificação de accionistas titulares de direitos especiais e descrição desses direitos.</p>	9.3
<p>III.4. Eventuais restrições à transmissibilidade das acções, tais como cláusulas de consentimento para a alienação, ou limitações à titularidade de acções.</p>	9.4
<p>III.5. Acordos parassociais que sejam do conhecimento da sociedade e possam conduzir a restrições em matéria de transmissão de valores mobiliários ou de direitos de voto.</p>	9.5
<p>III.6. Regras aplicáveis à alteração dos estatutos da sociedade;</p>	9.8
<p>III.7. Mecanismos de controlo previstos num eventual sistema de participação dos trabalhadores no capital na medida em que os direitos de voto não sejam exercidos directamente por estes.</p>	9.9
<p>III.8. Descrição da evolução da cotação das acções do emitente, tendo em conta, designadamente:</p> <p>a) A emissão de acções ou de outros valores mobiliários que dêem direito à subscrição ou aquisição de acções;</p> <p>b) O anúncio de resultados;</p> <p>c) O pagamento de dividendos efectuado por categoria de acções com indicação do valor líquido por acção.</p>	9.10
<p>III.9. Descrição da política de distribuição de dividendos adoptada pela sociedade, identificando, designadamente, o valor do dividendo por acção distribuído nos três últimos exercícios.</p>	9.11



<p>III.10. Descrição das principais características dos planos de atribuição de acções e dos planos de atribuição de opções de aquisição de acções adoptados ou vigentes no exercício em causa, designadamente justificação para a adopção do plano, categoria e número de destinatários do plano, condições de atribuição, cláusulas de inalienabilidade de acções, critérios relativos ao preço das acções e o preço de exercício das opções, período durante o qual as opções podem ser exercidas, características das acções a atribuir, existência de incentivos para a aquisição de acções e ou o exercício de opções e competência do órgão de administração para a execução e ou modificação do plano.</p> <p>Indicação:</p> <p>a) Do número de acções necessárias para fazer face ao exercício de opções atribuídas e do número de acções necessárias para fazer face ao exercício de opções exercitáveis, por referência ao princípio e ao fim do ano;</p> <p>b) Do número de opções atribuídas, exercitáveis e extintas durante o ano;</p> <p>c) Da apreciação em Assembleia Geral das características dos planos adoptados ou vigentes no exercício em causa.</p>	<p>6.2.2 e 6.2.3</p>
<p>III.11. Descrição dos elementos principais dos negócios e operações realizados entre, de um lado, a sociedade e, de outro, os membros dos seus órgãos de administração e fiscalização, titulares de participações qualificadas ou sociedades que se encontrem em relação de domínio ou de grupo, desde que sejam significativos em termos económicos para qualquer das partes envolvidas, excepto no que respeita aos negócios ou operações que, cumulativamente, sejam realizados em condições normais de mercado para operações similares e façam parte da actividade corrente da sociedade.</p>	<p>9.12</p>
<p>III.12. Referência à existência de um Gabinete de Apoio ao Investidor ou a outro serviço similar, com alusão a:</p> <p>a) Funções do Gabinete;</p> <p>b) Tipo de informação disponibilizada pelo Gabinete;</p> <p>c) Vias de acesso ao Gabinete;</p> <p>d) Sítio da sociedade na Internet;</p> <p>e) Identificação do representante para as relações com o mercado.</p>	<p>9.13</p>
<p>III.13. Indicação do montante da remuneração anual paga ao auditor e a outras pessoas singulares ou colectivas pertencentes à mesma rede suportada pela sociedade e ou por pessoas colectivas em relação de domínio ou de grupo e, bem assim, discriminação da percentagem respeitante aos seguintes serviços:</p> <p>a) Serviços de revisão legal de contas;</p> <p>b) Outros serviços de garantia de fiabilidade;</p> <p>c) Serviços de consultoria fiscal;</p> <p>d) Outros serviços que não de revisão legal de contas.</p> <p>Se o auditor prestar algum dos serviços descritos nas alíneas c) e d), deve ser feita uma descrição dos meios de salvaguarda da independência do auditor.</p> <p>Para efeitos desta informação, o conceito de rede é o decorrente da Recomendação da Comissão Europeia n.º C (2002) 1873, de 16 de Maio.</p>	<p>6.4</p>

## ADVERTÊNCIAS

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

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

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

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

### Contactos para os Media e Investidores

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

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

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

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