

SONAE RELATO FINANCEIRO '15

RELATÓRIO DO GOVERNO
DA SOCIEDADE

SONAE

IMPROVING LIFE



ÍNDICE

PARTE I

Informação obrigatória sobre a Estrutura Acionista, Organização e Governo da Sociedade

A. Estrutura Acionista	10
I - Estrutura do Capital Social	10
1. Estrutura do Capital Social	10
2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações	10
3. Ações Próprias – número, percentagem de capital social correspondente e percentagem de direitos de voto a que corresponderiam as ações próprias	10
4. Impacto da alteração de controlo acionista da Sonae em acordos significativos	10
5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo.....	11
6. Acordos parassociais.....	11
II - Participações sociais e obrigações detidas	11
7. Participações Qualificadas	11
8. Número de ações e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, apresentada nos termos do n.º 5 do art.º 447.º do Código das Sociedades Comerciais	12
9. Competência do Conselho de Administração em sede de aumentos de capital	15
10. Relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade.....	15
B. Órgãos Sociais e Comissões	15
I - Assembleia Geral	15
11. Identificação e Mandato dos membros da Mesa da Assembleia Geral	15
12. Restrições em matéria de direito de voto	16
12.1 Limitações ao exercício do voto dependente da titularidade de um número ou percentagem de ações	16
12.2 Representação	16
12.3 Voto por correspondência	16
12.4 Voto eletrónico	17
13. Percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único acionista ou por acionistas que com aquele se encontrem em alguma das relações do n.º 1 do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários	17
14. Quórum Deliberativo	17
II - Administração e supervisão	17
15. Identificação do modelo de governo adotado	17
16. Regras estatutárias de designação e de substituição dos administradores.....	18
17. Composição do Conselho de Administração	19
18. Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração	20

19. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho de Administração	21
20. Relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, de membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada	21
21. Repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da Sociedade, incluindo delegação de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da Sociedade	21
22. Regulamento de funcionamento do Conselho de Administração	31
23. Número de reuniões e grau de assiduidade dos membros do Conselho de Administração	31
24. Órgãos da Sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos	32
25. Critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos	32
26. Disponibilidade dos membros do Conselho de Administração	33
27. Identificação das Comissões criadas pelo Conselho de Administração	33
27.1 Delegação de competências na Comissão Executiva	33
28. Composição da Comissão Executiva	34
28.1 Funcionamento da Comissão Executiva	34
29. Comissões Internas e Assessorias do Conselho de Administração	35
29.1 Síntese da Atividade desenvolvida pelas Comissões criadas pelo Conselho de Administração	41
III - Fiscalização	42
30. Identificação do órgão de fiscalização	42
31. Composição	43
32. Independência	43
33. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho Fiscal	44
34. Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal	44
35. Reuniões do Conselho Fiscal	44
36. Disponibilidade dos membros do Conselho Fiscal	44
37. Intervenção do Conselho Fiscal na contratação de serviços adicionais ao Auditor Externo	44
38. Outras funções dos membros dos órgãos de fiscalização	45
38.1 Conselho Fiscal	45
38.2 Revisor Oficial de Contas	48
IV - Revisor Oficial de Contas	48
39. Identificação	48
40. Permanência de Funções	48
41. Outros serviços prestados à Sociedade	49
V - Auditor Externo	50
42. Identificação	50
43. Permanência de Funções	50
44. Política e Periodicidade da Rotação do Auditor Externo	50
45. Órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo	51
46. Trabalhos adicionais, distintos dos de auditoria, realizados pelo Auditor Externo e respetivo procedimento de contratação	51
47. Remuneração paga ao Auditor Externo	51

C. Organização Interna	52
I - Estatutos	52
48. Regras aplicáveis às alterações estatutárias.....	53
II - Comunicação de Irregularidades	52
49. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades.....	52
III - Controlo Interno e Gestão de Riscos	54
50. Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno	54
51. Relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos da Sociedade	55
52. Outras áreas funcionais com competências no controlo de risco.....	55
53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos	55
54. Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos	63
55. Descrição dos principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos relativamente ao processo de elaboração e divulgação de informação financeira	66
IV - Apoio ao Investidor	68
56. Serviço responsável pelo Apoio ao Investidor.....	68
57. Representante para as Relações com o Mercado	70
58. Pedidos de informação	70
V - Sítio de internet	70
59. Endereço	70
60. Local onde se encontra a informação mencionada no art.º 171.º do Código das Sociedades Comerciais	70
61. Local onde se encontram divulgados os estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões.....	70
62. Local onde se disponibiliza informação sobre a identidade dos órgãos sociais, do representante para as relações com o mercado, do Gabinete de Apoio ao Investidor, funções e meios de acesso	70
63. Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas e o calendário dos eventos societários.....	70
64. Local onde são divulgados a convocatória da Assembleia Geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada	71
65. Local onde é disponibilizado o acervo histórico com as deliberações tomadas nas assembleias gerais da Sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes	71
D. Remunerações	71
I - Competência para a determinação	71
66. Competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais, dos membros da comissão executiva e dos dirigentes da Sociedade.....	71
II - Comissão de Remunerações.....	71
67. Composição da Comissão de Remunerações e identificação das pessoas singulares e coletivas contratadas para lhe prestar apoio e declaração sobre a independência de cada um dos membros assessores	71

68. Conhecimentos e experiência dos membros da Comissão de Remunerações em matéria da política de remunerações.....	72
III - Estrutura das Remunerações.....	72
69. Descrição da Política de Remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei 28/2009, de 19 de junho	72
69.1 Princípios.....	72
69.2 Competitividade da política remuneratória	75
69.3 Controlo dos Riscos relativos a remunerações.....	75
69.4 Procedimento de aprovação da política remuneratória	76
70. Estruturação da Remuneração dos Administradores.....	77
70.1 Administradores Executivos	77
70.2 Administradores Não Executivos	78
71. Componente Variável da remuneração dos Administradores Executivos	78
72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração.....	79
73. Critérios de atribuição e manutenção da remuneração variável em ações.....	79
1. Características do Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP).....	79
2. Enquadramento do PVMP	79
3. Critério de elegibilidade.....	79
4. Duração do plano.....	80
5. Valor de referência do PVMP.....	80
6. Entrega pela Sociedade	80
7. Vencimento do PVMP	81
8. Condições de Exercício do Direito	81
74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções	81
75. Principais parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários	81
76. Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores, aprovados em assembleia geral	81
IV - Divulgação das Remunerações.....	82
77. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros do Conselho de Administração da Sociedade pagos pela Sociedade	82
78. Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum	83
79. Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios.....	84
80. Indemnizações pagas ou devidas a ex-Administradores Executivos por cessação de funções.....	84
81. Remuneração do Conselho Fiscal	85
82. Remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral	85
V - Acordos com Implicações Remuneratórias.....	86
83. Limitações contratuais previstas para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração	86

84. Referência à existência e descrição de acordos entre a Sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação do vínculo jurídico em caso de mudança de controlo da Sociedade	86
VI - Planos de Atribuição de Ações ou Opções sobre Ações (“stock options”)	86
85. Identificação do plano e destinatários	86
86. Caracterização do Plano	86
87. Direitos de opção atribuídos para aquisição de ações (“stock options”) de que sejam beneficiários colaboradores e trabalhadores da empresa.....	87
88. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital.....	87
E. Transações com Partes Relacionadas	87
I - Mecanismos e procedimentos de controlo	87
89. Mecanismos de controlo de transações com partes relacionadas	87
90. Indicação das transações sujeitas a controlo em 2015	88
91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos de avaliação prévia dos negócios a realizar entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do CVM.....	88
II - Elementos relativos aos negócios.....	88
92. Informação sobre negócios com partes relacionadas	88

PARTE II

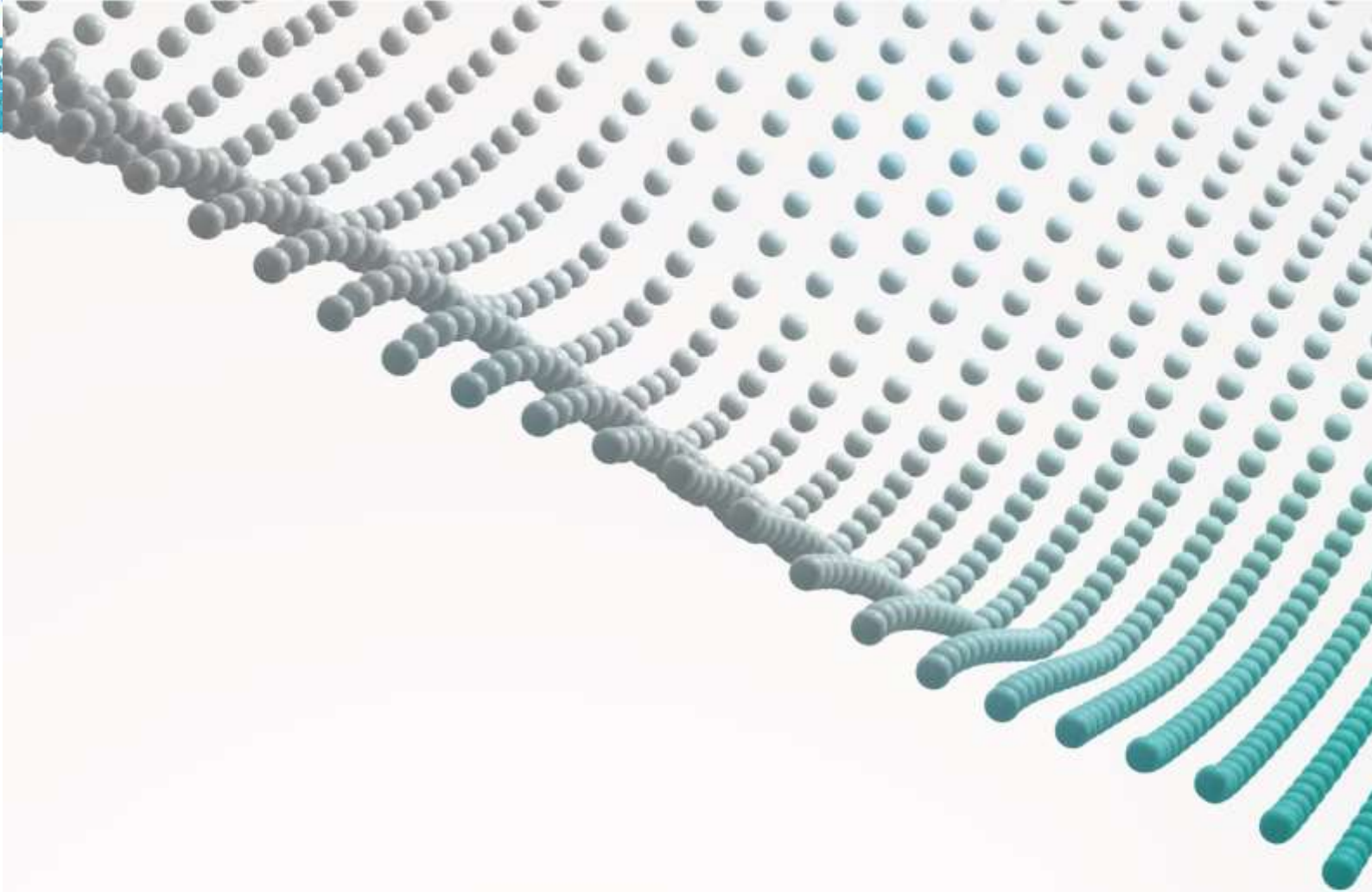
Avaliação do Governo Societário

1. Identificação do Código de Governo das Sociedades adotado.....	91
2. Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adotado.....	91
I - Votação e controlo da Sociedade	91
II - Supervisão, administração e fiscalização.....	93
III - Remunerações	99
IV - Auditoria	101
V - Conflitos de interesses e transações com partes relacionadas.....	102
VI - Informação.....	102

Anexo I

Curriculum Vitae

1 - Conselho de Administração	106
2 - Conselho Fiscal.....	118

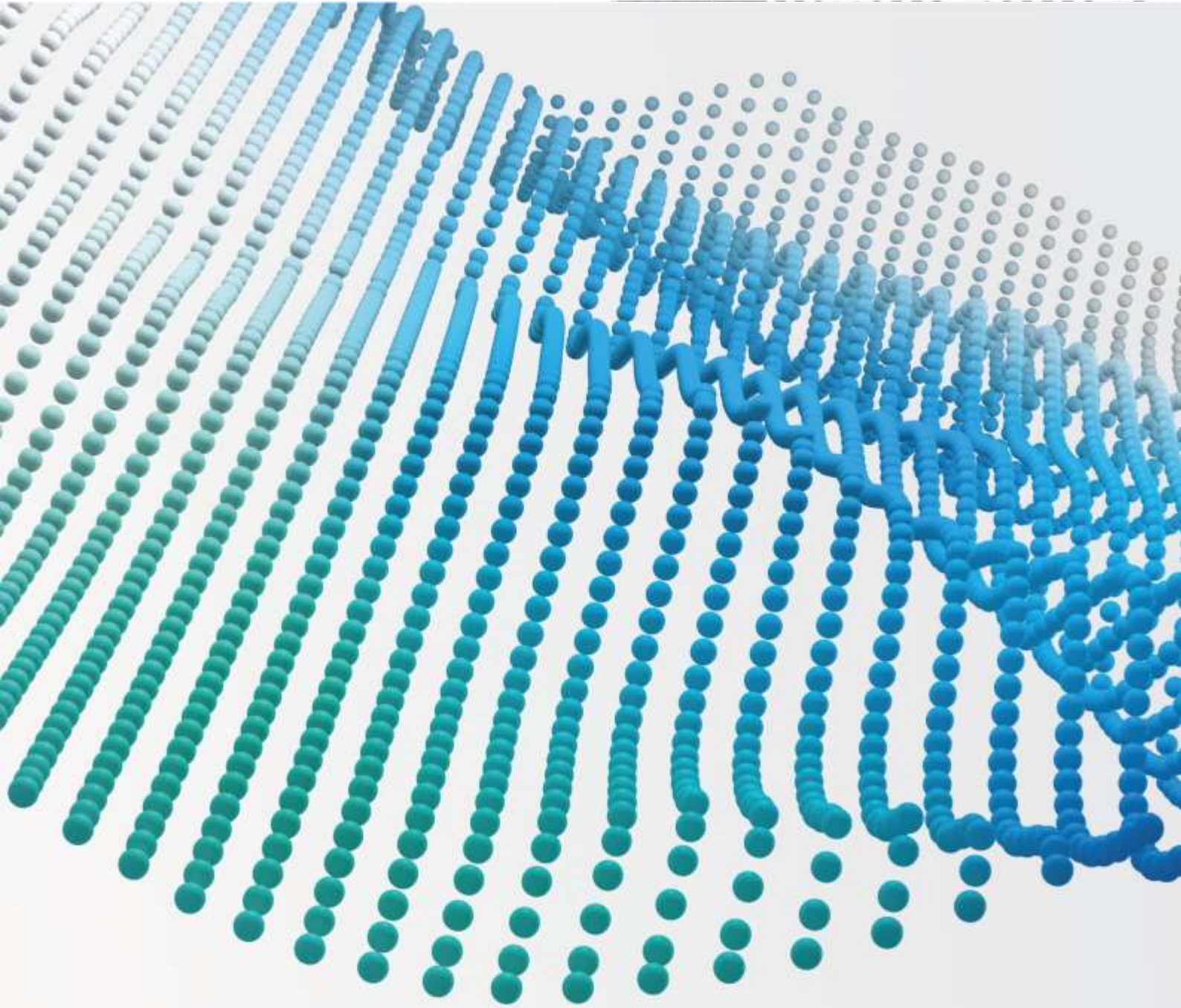


.....● PARTE I

INFORMAÇÃO OBRIGATÓRIA
SOBRE A ESTRUTURA ACIONISTA,
ORGANIZAÇÃO E GOVERNO DA SOCIEDADE

SONAE

IMPROVING LIFE





A. Estrutura Acionista

I - Estrutura do Capital Social

1. Estrutura do Capital Social

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

A distribuição do capital e respetivos direitos de voto pelos acionistas titulares de participações qualificadas encontra-se discriminada no ponto II.7.

A totalidade das ações representativas do capital social está admitida à negociação no mercado regulamentado Euronext Lisbon.

2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações

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

3. Ações Próprias – número, percentagem de capital social correspondente e percentagem de direitos de voto a que corresponderiam as ações próprias

A 31 de dezembro de 2015, a Sociedade detinha, através de sociedade subsidiária, 137.859 ações próprias em carteira, representativas de 0,0069% do capital social da Sociedade, e que corresponderiam a igual percentagem de direitos de voto.

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

Não existem acordos celebrados pela Sociedade que contenham cláusulas com o objetivo de constituírem medidas defensivas à alteração do seu controlo acionista, nem que cessem em caso de mudança de controlo da Sociedade na sequência de uma oferta pública de aquisição.

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

O acordo parassocial celebrado entre a Sociedade 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 Sociedade, mas apenas na situação particular e exclusiva de o controlo deixar de ser atribuído, direta ou indiretamente, ao seu atual acionista de referência ou a algum dos seus familiares.

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

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

5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo

Não foram adotadas quaisquer medidas defensivas.

6. Acordos parassociais

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

II - Participações sociais e obrigações detidas

7. Participações Qualificadas

As participações qualificadas no capital da Sociedade, refletidas a 31 de dezembro de 2015, de acordo com as notificações recebidas pela Sociedade, por referência ao art.º 16.º do Código dos Valores Mobiliários, bem como a percentagem de capital e de votos imputáveis e a fonte e causas da imputação, são as seguintes:

Participações Qualificadas

Acionistas que detêm participação qualificada igual ou superior a 2% do capital social da Sonae - SGPS, SA, com indicação do número de ações detidas e percentagem de direitos de voto correspondentes, calculados nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários, em cumprimento do artigo 8.º n.º 1, al. b), do Regulamento da CMVM n.º 05/2008:

Acionista	Nº de ações	% Capital social e direitos de voto*	% Direitos de voto passíveis de exercício**
Efanor Investimentos, SGPS, SA (I)			
Diretamente	200.100.000	10,0050%	10,0057%
Através da Pareuro, BV (sociedade dominada pela Efanor Investimentos, SGPS, SA)	849.533.095	42,4767%	42,4796%
Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	14.901	0,0007%	0,0007%
Através de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA)	204.678	0,0102%	0,0102%
Através da Migracom, SA (sociedade dominada pelo administrador da Efanor Investimentos, SGPS, SA, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	2.464.337	0,1232%	0,1232%
Através da Linhacom, SGPS, SA (sociedade dominada pela	439.314	0,0220%	0,0220%

administradora da Efanor Investimentos, SGPS, SA, Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)

Total imputável à Efanor Investimentos, SGPS, SA	1 052.756.325	52,6377%	52,6415%
Banco BPI, SA	132.851.868	6,6426%	6,6431%
Banco Português de Investimento, SA	365.199	0,0183%	0,0183%
Fundos de Pensões do Banco BPI	40.071.372	2,0036%	2,0037%
BPI Vida - Companhia de Seguros de Vida, SA	4.751.416	0,2376%	0,2376%
Total imputável ao Banco BPI, SA (II)	178.039.855	8,9020%	8,9026%
Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,4926%
Total imputável à Fundação Berardo, Instituição Particular de Solidariedade Social	49.849.514	2,4925%	2,4926%

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade até 31 de dezembro de 2015.

*Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto, nos termos da alínea b) do nº3 do artigo 16º do Código dos Valores Mobiliários.

**Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto cujo exercício não está suspenso.

(I) Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da alínea b) do nº 1 do artigo 20º e do nº 1 do artigo 21º ambos do Código dos Valores Mobiliários, o "ultimate beneficial owner", porquanto domina a Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez, domina integralmente a Pareuro BV.

(II) total dos direitos de voto imputáveis ao Banco BPI, SA, nos termos do artigo 20º do Código de Valores Mobiliários.

Esta matéria encontra-se igualmente tratada no Relatório Anual de Gestão.

A informação atualizada sobre participações qualificadas está acessível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/estrutura-acionista/>.

8. Número de ações e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, apresentada nos termos do n.º 5 do art.º 447.º do Código das Sociedades Comerciais

Esta informação encontra-se disponibilizada em Anexo ao Relatório de Gestão, nos termos seguintes:

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

Divulgação do número de ações e outros valores mobiliários emitidos pela Sociedade que sejam detidos por membros dos órgãos de administração e de fiscalização ou por dirigentes, bem como por pessoas com estes estreitamente relacionadas nos termos do artigo 248º B do Código dos Valores Mobiliários, e

descriptivo das transações efetuadas sobre os referidos valores mobiliários no decurso do exercício em análise:

	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2015	Saldo em 31.12.2015
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade		
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (*) (**)						
(***)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Minoritário	
Migracom, SA (4)					Dominante	
Sonae, SGPS, SA (3)						0
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	19/05/2015	862.399	0,064			
Venda	17/12/2015			1.000.000	1,071	
Venda	28/12/2015			790.053	1,060	
Pessoa estreitamente relacionada						530 (a)
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (*)						
Sonae, SGPS, SA (3)						0
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	18/05/2015	751.429	0,064			
Venda	23/12/2015			1.521.855	1,077	
Enxomil - SGPS, SA (10)					Dominante	
Obrigações Continente - 7 % - 2015						0 (b)
Resgate no vencimento	25/07/2015			150.000	1,000	
Belmiro Mendes de Azevedo (**)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Dominante	
Obrigações Continente - 7 % - 2015						0
Venda	09/01/2015			300.000	1,025	
Resgate no vencimento	25/07/2015			576.990	1,000	
Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (**)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Minoritário	
Sonae, SGPS, SA (3)						14.901
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (**)						
(***)						
Efanor Investimentos, SGPS, SA (1)					Minoritário	
Sonae, SGPS, SA (3)						204.678
Ações adquiridas em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	18/05/2015	195.183	0,064			
Venda	18/05/2015			195.000	1,260	
Venda	19/05/2015			183	1,260	
LinhaCom, SGPS, SA (6)					Dominante	

	Aquisições			Alienações		Posição em 31.12.2015	Saldo em 31.12.2015
	Data	Quantidade	Valor Md. €	Quantidade	Valor Md. €		
(1) Efanor Investimentos, SGPS, SA							
Sonae, SGPS, SA (3)							200.100.000
Pareuro, BV (2)						Dominante	
(2) Pareuro, BV							
Sonae, SGPS, SA (3)							849.533.095
(3) Sonae, SGPS, SA							
Sonae, SGPS, SA (ações próprias)							0
Compra	30/01/2015	118.820	1,173				
Venda	08/05/2015			112.270	1,262		
Venda	15/05/2015			4.704.897	1,278		
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	19/05/2015			862.399	0,064		
Sonae Investments, BV (7)						Dominante	
Sontel, BV (8)						Dominante	
Sonaecom, SGPS, SA (9)						Dominante	
(4) Migracom, SA							
Sonae, SGPS, SA (3)							2.464.337
Venda	19/05/2015			247.362	1,264		
Venda	20/05/2015			300.037	1,254		
Venda	21/05/2015			315.000	1,251		
Compra	17/12/2015	1.000.000	1,071				
Compra	28/12/2015	790.053	1,060				
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)						Minoritária	
(5) Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA							
Sonae, SGPS, SA (3)							4.105.280
Obrigações Contingente - 7 % - 2015							0
Resgate no vencimento	25/07/2015			100.000	1,000		
(6) Linhacom, SGPS, SA							
Sonae, SGPS, SA (3)							439.314
Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)						Minoritária	
(7) Sonae Investments BV							
Sontel BV (8)						Dominante	
(8) Sontel BV							
Sonaecom, SGPS, SA (9)						Dominante	
(9) Sonaecom SGPS, SA							
Sonae, SGPS, SA (ações próprias)							137.859
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	20/03/2015			323.039	1,395		
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	18/05/2015			946.612	1,278		
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	18/05/2015			837.438	1,277		
Ações entregues em cumprimento da política de remuneração variável anual e de médio prazo	22/07/2015			5.007	1,284		
(10) Enxomil - SGPS, SA							
Sonae, SGPS, SA (3)							2.021.855
Compra	23/12/2015	1.521.855	1,077				
Obrigações Contingente - 7 % - 2015							0
Resgate no vencimento	25/07/2015			400.000	1,000		

(*) administrador da Sociedade

(**) administrador da Efanor Investimentos SGPS, SA (sociedade direta e indiretamente dominante) (1)

(***) administrador da sociedade Imparfin - Investimentos e Participações Financeiras, SA (5)

(a) art.º 248.ºB, n.º 4, al. a) do Código dos Valores Mobiliários - familiar que coabita com o dirigente há mais de um ano

(b) detidas pelo cônjuge

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

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

10. Relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade

Não existem relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas notificadas à Sociedade, e esta última.

Sem prejuízo, o Banco BPI, SA mantém com a Sociedade relações comerciais no âmbito do exercício da respetiva atividade, em condições de mercado e a par de outras instituições financeiras nacionais e internacionais.

B. Órgãos Sociais e Comissões

I - Assembleia Geral

a) Composição da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas

11. Identificação e Mandato dos membros da Mesa da Assembleia Geral

As Assembleias Gerais de Acionistas são conduzidas pela Mesa da Assembleia Geral cujos membros são eleitos pelos Acionistas para um mandato de quatro anos coincidente com o mandato dos demais órgãos sociais.

Os membros que integraram a Mesa da Assembleia Geral no mandato 2011-2014 - correspondente ao seu segundo mandato naquelas funções, já que foram eleitos em primeiro mandato para o período 2007-2010 - foram, pela segunda vez reeleitos, para o corrente mandato de 2015-2018 por deliberação da Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2015.

Mesa da Assembleia Geral de Acionistas

Manuel Cavaleiro Brandão, Presidente

Maria da Conceição Cabaços, Secretária



b) Exercício do direito de voto

12. Restrições em matéria de direito de voto

12.1 Limitações ao exercício do voto dependente da titularidade de um número ou percentagem de ações

O capital social da Sociedade é representado, na sua totalidade, por uma única categoria de ações, ordinárias, correspondendo a cada ação um voto e não existindo quaisquer limitações estatutárias ao exercício do direito de voto. O bloqueio das ações não é condição de participação na Assembleia Geral, sendo a “Data de Registo” o momento relevante para a comprovação da qualidade de acionista e para o exercício dos correspondentes direitos de participação e votação em Assembleia Geral. A “Data de Registo” é também o momento temporal relevante para a participação e votação dos acionistas que a título profissional detenham ações em nome próprio mas por conta de clientes.

12.2 Representação

O direito de voto por representação e o seu modo de exercício encontram-se descritos nas respetivas convocatórias das Assembleias Gerais, em observância da lei e dos Estatutos.

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

Um acionista pode nomear diferentes representantes relativamente às ações detidas em diferentes contas de valores mobiliários, sem prejuízo do princípio da unidade de voto, nos termos do artigo 385.º do Código das Sociedades Comerciais, e da votação em sentido diverso permitida aos acionistas que a título profissional detenham ações em nome próprio mas por conta dos clientes.

Dentro dos prazos legais estabelecidos, a Sociedade disponibiliza informação adequada para que os acionistas que pretendam ser representados, forneçam instruções de voto aos seus representantes, através da divulgação das propostas a serem submetidas à Assembleia Geral e de um modelo de carta de representação, todos disponíveis na página da internet da Sociedade (<http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleiasgerais/acionistas>).

12.3 Voto por correspondência

Os acionistas podem votar por correspondência em todas as matérias sujeitas à apreciação da Assembleia Geral. Sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade acionista, serão considerados os votos por correspondência recebidos na sede da Sociedade, por meio de carta registada com aviso de receção dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou por via eletrónica, com pelo menos três dias úteis de antecedência em relação à data da Assembleia. A declaração de voto deverá, no caso de ser enviada através de carta registada, ser assinada pelo titular das ações, ou pelo seu representante legal, devendo o

acionista, se pessoa singular, acompanhar a declaração de cópia autenticada do seu bilhete de identidade ou de passaporte e, se pessoa coletiva, ser a assinatura reconhecida com menção da qualidade e poderes para o ato. No caso da declaração de voto ser enviada por via eletrónica, deverá a mesma obedecer aos requisitos determinados pelo Presidente da Mesa na convocatória da respetiva Assembleia Geral, tendo em vista assegurar equivalente segurança e fiabilidade.

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

12.4 Voto eletrónico

O voto eletrónico encontra-se disponível e a sua forma de exercício é definida na convocatória da Assembleia Geral, sendo disponibilizado, em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>, um formulário destinado à solicitação dos elementos técnicos necessários para o seu exercício.

13. Percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único acionista ou por acionistas que com aquele se encontrem em alguma das relações do n.º 1 do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários

Não existe qualquer limitação estatutária ao exercício do direito de voto.

14. Quórum Deliberativo

Nos termos estatutários, a Assembleia Geral só pode funcionar numa primeira convocatória se estiverem presentes ou representados acionistas que detenham mais de 50% do capital social.

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


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

II - Administração e supervisão

a) Composição

15. Identificação do modelo de governo adotado

A Sociedade adota um modelo de governo monista, cuja estrutura de administração é atribuída ao Conselho de Administração, e a estrutura de fiscalização é composta pelo Conselho Fiscal e pelo Revisor Oficial de Contas.



O Conselho de Administração é o órgão responsável por gerir os negócios da Sociedade, praticar todos os atos de administração relativos ao objeto social, determinar a orientação estratégica da Sociedade e proceder à designação e supervisão da atuação da Comissão Executiva e das comissões especializadas por ele constituídas.

O Conselho de Administração considera que o modelo de governo adotado se demonstra adequado ao exercício das competências de cada um dos órgãos sociais, assegurando, de forma equilibrada, quer a sua independência, quer o funcionamento do respetivo interface. Adicionalmente, as comissões especializadas, adstritas a matérias de grande relevância, maximizam a qualidade da performance do órgão de administração, reforçando a qualidade do seu processo decisório.

16. Regras estatutárias de designação e de substituição dos administradores

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

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

Os Estatutos estabelecem, em conformidade com a lei, que em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer administrador, que não o administrador eleito ao abrigo da regra das minorias (caso em que se procederá a nova eleição), o Conselho de Administração providenciará a sua substituição por via de cooptação, ficando esta designação sujeita a ratificação pelos acionistas na Assembleia Geral seguinte.

No âmbito do exercício do poder de cooptação do Conselho de Administração, a Comissão de Nomeação e Remunerações é responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de administrador com o perfil adequado ao exercício das funções de administração.

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

Compete ao Conselho de Administração designar o seu Presidente.

Na Assembleia Geral Extraordinária de 16 de dezembro de 2015 foi aprovada a Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Órgãos de Administração e de Fiscalização, nos termos e para os efeitos dos artigos 30º a 32º do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF), a qual se manterá em vigor enquanto a Sociedade estiver abrangida pela aplicação dos referidos preceitos

legais em virtude de deter indiretamente participações que lhe conferem a maioria dos direitos de voto da sociedade financeira Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, S.A.

A referida política está disponível no endereço eletrónico da Sociedade <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas/> constituindo a proposta número dois, apresentada e aprovada na Assembleia Geral Extraordinária de Acionistas de 16 de dezembro de 2015.

17. Composição do Conselho de Administração

Nos termos estatutários, 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 pelos acionistas em Assembleia Geral de Acionistas, tendo o Presidente do Conselho de Administração voto de qualidade.

Ao longo do exercício de 2015, a composição do Conselho de Administração sofreu as seguintes alterações:

Conselho de Administração

A – Membros eleitos para integrar o Conselho de Administração durante o exercício 2011-2014 e que cessaram funções na Assembleia Geral Anual eleitoral de 30 de abril de 2015:

Belmiro Mendes de Azevedo

Álvaro Carmona e Costa Portela

Álvaro Cuervo Garcia

Michel Marie Bon

Bernd Hubert Joachim Bothe

B – Membros eleitos em Assembleia Geral Anual para integrar o Conselho de Administração para o exercício de 2015-2018:

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo*

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério*

José Manuel Neves Adelino*

Andrew Eustace Clavering Campbell**

Christine Cross*

Tsega Gebreyes**

Marcelo Faria de Lima**

Dag Johan Skattum***

Margaret Lorraine Trainer***

* membros que exerceram funções durante o exercício de 2011-2014, tendo sido reeleitos para o exercício de funções por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.

**membros eleitos para mandato de 2015-2018 por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.

*** membros eleitos para completar o mandato em curso de 2015-2018 por deliberação tomada em Assembleia Geral Extraordinária realizada no dia 16 de dezembro de 2015.

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

Histórico de Nomeação do Conselho de Administração	Primeira nomeação	Fim do mandato
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2018
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2000	2018
José Manuel Neves Adelino	2007	2018
Andrew Eustace Clavering Campbell*	2015*	2018
Christine Cross	2009	2018
Tsega Gebreyes*	2015*	2018
Marcelo Faria de Lima*	2015*	2018
Dag Johan Skattum**	2015**	2018
Margaret Lorraine Trainer**	2015**	2018

*eleição em Assembleia Geral Anual do dia 30 de abril de 2015.

** eleição em Assembleia Geral Extraordinária do dia 16 de dezembro de 2015.

18. Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração

Conselho de Administração

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente do Conselho de Administração e Co-Presidente da Comissão Executiva
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Co-Presidente da Comissão Executiva
José Manuel Neves Adelino	Administrador Não Executivo Sénior Independente
Andrew Eustace Clavering Campbell	Não Executivo Independente
Christine Cross	Não Executivo Independente
Tsega Gebreyes	Não Executivo Independente
Marcelo Faria de Lima	Não Executivo Independente
Dag Johan Skattum	Não Executivo Independente
Margaret Lorraine Trainer	Não Executivo Independente

A composição do Conselho de Administração respeita um equilíbrio entre o número de administradores executivos e não executivos. Todos os sete administradores não executivos que atualmente integram o Conselho de Administração são independentes, de acordo com o critério da independência estabelecido no ponto 18.1 do Anexo I do Regulamento nº 4/2013 da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e da Recomendação II.1.7 do Código de Governo das Sociedades da CMVM (2013).

Dado que o Presidente do Conselho de Administração exerce também funções executivas, ao abrigo do disposto no n.º 2.º do art.º 1.º e do art.º 13.º do Regulamento do Conselho de Administração (disponível na página de Internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>), o

administrador José Manuel Neves Adelino foi nomeado Administrador Não Executivo Sénior Independente por deliberação do Conselho de Administração do dia 4 de maio de 2015. Nessa qualidade, compete a este administrador:

- coordenar, de acordo com as melhores práticas de governo societário, o exercício das funções dos administradores não executivos, quer no seio do Conselho de Administração, quer nas comissões especializadas deste órgão de que fazem parte, garantindo-se, assim, condições reforçadas para o exercício das competências destes administradores, de forma independente e informada;
- assegurar a existência recorrente do fluxo de informação inerente ao exercício das funções legais e estatutárias dos demais administradores não executivos, através da adoção e cumprimento tempestivo de procedimentos transparentes de partilha de informação por parte da Comissão Executiva;
- zelar pela observância de um procedimento de divulgação atempada da informação necessária ao exercício das competências legais e estatutárias dos restantes órgãos sociais e comissões, garantindo a disponibilização das convocatórias, atas e documentação de suporte às decisões tomadas;
- zelar pelo prosseguimento da missão da Comissão de Ética, da qual o Administrador Não Executivo Sénior Independente é, também, Presidente.

19. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho de Administração

Os elementos curriculares dos administradores encontram-se no Anexo I a este Relatório.

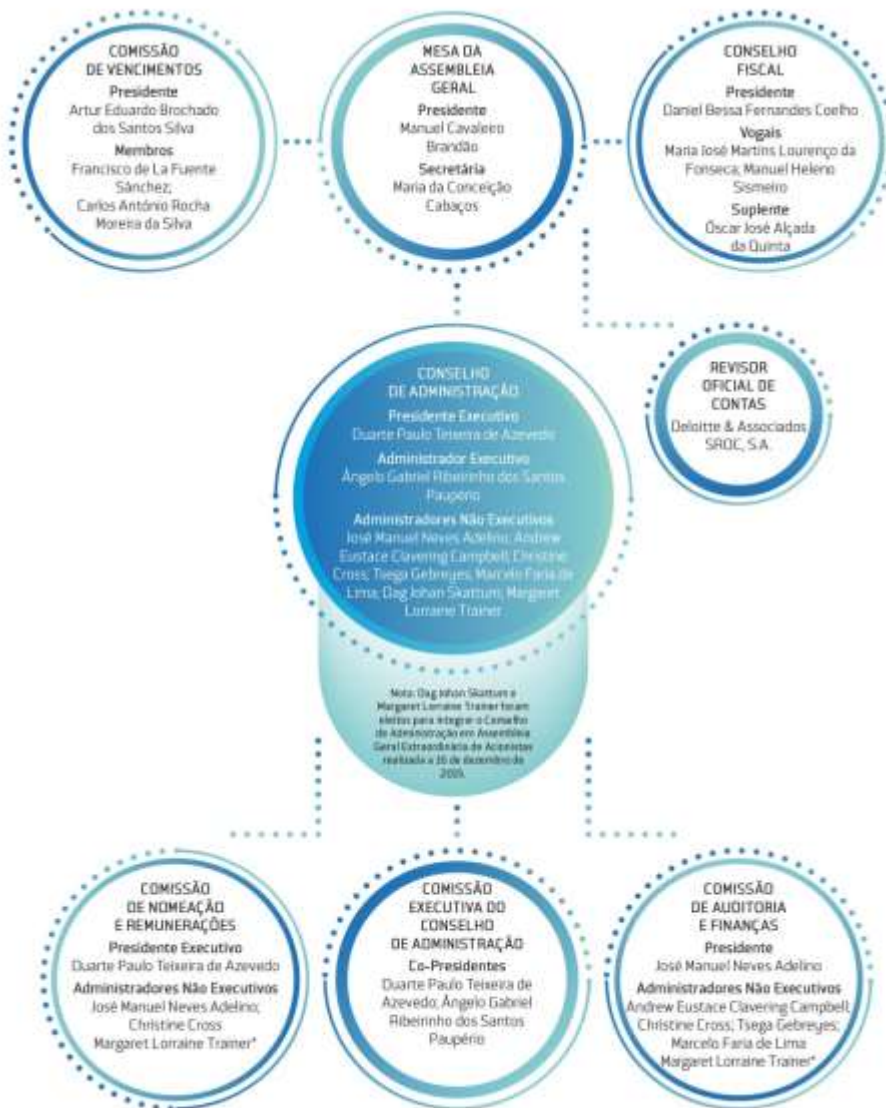
20. Relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, de membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada

O Presidente do Conselho de Administração que é também Co-Presidente da Comissão Executiva, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, é acionista e membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA, pessoa coletiva a quem é imputado o controlo da maioria dos direitos de voto nesta Sociedade, e filho de Belmiro Mendes de Azevedo, pessoa singular a quem é, por sua vez, indiretamente imputado o domínio da referida sociedade Efanor Investimentos, SGPS, SA.

Tanto quanto é do conhecimento da Sociedade, não existem quaisquer outras relações familiares, profissionais e comerciais, habituais e significativas, entre acionistas titulares de participações qualificadas superiores a 2% dos direitos de voto e os membros do Conselho de Administração.

21. Repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da Sociedade, incluindo delegação de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da Sociedade

As competências são repartidas entre os vários órgãos sociais nos termos que se descrevem:



*Nota: Margaret Lorraine Trainer passou a integrar esta comissão por deliberação do Conselho de Administração do dia 19 de janeiro de 2015.

*Nota: Margaret Lorraine Trainer passou a integrar esta comissão por deliberação do Conselho de Administração do dia 19 de janeiro de 2015.

A estrutura corporativa é assessorada pelas seguintes direções funcionais:





Direção de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo

Principais responsabilidades:

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

Direção de Assuntos Fiscais

Principais responsabilidades:

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

Direção de Auditoria Interna

Principais responsabilidades:

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

Direção de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa


Principais responsabilidades:

- (i) Gestão da imagem institucional da Sonae e da sua marca;
- (ii) Gestão da Comunicação externa, nomeadamente gestão da presença online e relação com os Media - Coordenação de mensagens e linhas de comunicação;
- (iii) Gestão da Comunicação Interna da Sonae;
- (iv) Gestão da área de responsabilidade corporativa, nomeadamente consolidação dos dados e ações de sustentabilidade e voluntariado.

Direção Financeira e de Tesouraria

Principais responsabilidades:

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

- 
- (ix) Apoio à Comissão de Finanças da Sonae.

Direção de Fusões e Aquisições

Principais responsabilidades:

- (i) Desenvolvimento e execução de Fusões e Aquisições a nível corporativo e de unidade de negócio no grupo Sonae;
- (ii) Identificação, avaliação, *due diligence*, negociação e execução de aquisições, alienações e joint-ventures no grupo Sonae;
- (iii) Reforçar o *business networking* com os principais *players* da indústria e de *M&A*.

Direção de Gestão de Risco

Principais responsabilidades:

- (i) Promover uma cultura de sensibilização para o risco em toda a organização;
- (ii) Desenvolver a política de gestão de risco e mantê-la atualizada;
- (iii) Desenvolver, implementar, rever e manter processos e metodologias de gestão de risco;
- (iv) Coordenar as atividades de gestão de risco e o seu reporte;
- (v) Colaborar na identificação dos riscos críticos e acompanhar o desenvolvimento e a implementação de indicadores de risco e de ações de mitigação;
- (vi) Apoiar os negócios no desenvolvimento de processos de resposta aos riscos, nomeadamente planos de contingência e de continuidade dos negócios;
- (vii) Apoiar o Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae.

Direção de Inovação, Tecnologias Emergentes e Melhoria Contínua

Principais responsabilidades:

Potenciar desempenhos de negócio e experiências de compra e consumo de classe mundial, no retalho da Sonae, por via de:


- (i) Inovação – a atividade de facilitar, amplificar e acelerar o fluxo de inovação através de participação alargada e ativa dos colaboradores e da cooperação aberta e estreita com parceiros;
- (ii) Tecnologias Emergentes – a atividade de identificar, avaliar e experimentar tecnologias emergentes e respetivos “casos de uso” no contexto das nossas atividades, de forma a produzir recomendações relativamente à sua adoção;

- (iii) Melhoria Contínua – a atividade de instalar e desenvolver uma cultura e uma prática de Melhoria Contínua, no quadro do nosso modelo IOW – Improving our Work, nas Direções do Centro Corporativo e da Sonae RP.

Direção Legal

Principais responsabilidades:

- (i) Monitorizar, controlar e garantir a legalidade das atividades dos negócios de retalho e grossista, incluindo a área de saúde, restauração, franquias e património imobiliário;
- (ii) Elaboração e/ou análise de contratos que permitam maximizar a segurança e reduzir riscos legais e custos potenciais;
- (iii) Gestão preventiva e corretiva de todos os assuntos relativos à propriedade intelectual usados pelos diferentes negócios, tais como patentes, modelos/desenhos industriais, marcas, logótipos, *slogans* publicitários, *software* e ainda a gestão de domínios;
- (iv) Apoio legal no dia-a-dia das lojas/centros comerciais, nomeadamente quando confrontados com inspeções e intervenções efetuadas por entidades governamentais e oficiais (exemplo: ASAE, Câmaras Municipais, Infarmed e outras), bem como na resolução de conflitos com clientes das lojas;
- (v) Coordenação e apoio jurídico no âmbito de processos de supervisão, regulamentação e fiscalização da Autoridade da Concorrência relacionados com a atividade dos negócios de retalho e grossista;
- (vi) Execução de todas as atas e/ou escrituras públicas, todos os registos e notariado necessários aos negócios, assim como a sua tradução/retroversão e legalização, sejam eles de índole comercial, predial, societária ou civil;
- (vii) Gestão de todos os processos contenciosos, derivados das diversas atividades desenvolvidas, nas fases de pré-litigação e litigação;
- (viii) Apoio nos vários licenciamentos necessários aos negócios;
- (ix) Acompanhamento das políticas de privacidade, proteção de dados pessoais e legalização de bases de dados, quer nas vendas realizadas em lojas físicas, quer nas vendas à distância;
- (x) Acompanhamento da evolução da legislação, nacional e europeia, relevante para os negócios do retalho grossista e imobiliário;
- (xi) Acompanhamento legal na gestão de reclamações dos clientes do retalho e dos centros comerciais do imobiliário de retalho;

- 
- (xii) Apoio legal nas operações nacionais e internacionais do retalho e do imobiliário de retalho, bem como na análise de novas operações nacionais e internacionais, em especial, nestas últimas, no que concerne à envolvente legal dos países analisados, interagindo com advogados locais; e
 - (xiii) Fusões, cisões, aquisições, dissoluções e liquidações.

Direção de Planeamento e Controlo de Gestão

Principais responsabilidades:

- (i) Apoiar o desenvolvimento da estratégia corporativa e dos negócios;
- (ii) Fomentar, liderar e implementar o ciclo de planeamento estratégico anual;
- (iii) Liderar e monitorizar o processo anual de orçamento da Sonae, bem como efetuar o respetivo reporte relativo à sua execução;
- (iv) Desafiar os negócios e áreas corporativas quanto aos objetivos a que se propõem de modo a constantemente melhorar e otimizar a eficiência dos negócios da Sonae, a sua performance e resultados;
- (v) Preparar e analisar a informação de gestão ao nível dos negócios, bem como ao nível consolidado, mensal, trimestral e anual, analisando desvios face ao orçamento e propondo ações corretivas;
- (vi) 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;
- (vii) Garantir a partilha de tendências, informação e melhores práticas entre os vários negócios e áreas corporativas;
- (viii) Monitorizar, interpretar e partilhar informação macroeconómica relevante para os vários negócios.

Direção de Recursos Humanos

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão dos recursos humanos de topo da Sonae: Presidente do Grupo Consultivo de Recursos Humanos; apoio às funções de gestão dos recursos humanos de topo da Comissão Executiva;
- (ii) Gestão da direção de recursos humanos da Sonae, a qual tem por principais funções:
 - a. Definição e implementação estratégia de recursos humanos, planeamento e gestão de talento;

- b. Apoiar a Gestão de topo da Sonae na definição das políticas de recursos humanos a diversos níveis;
- c. Assegurar processos de recrutamento, seleção, formação, gestão administrativa de pessoal e processamento salarial de quadros e operacionais da Sonae, orçamentação de encargos com pessoal e reporte em matérias de recursos humanos;
- d. Gestão das áreas de medicina e higiene e segurança no trabalho;
- e. Enquadramento jurídico e procedimental dos negócios na área jurídico-laboral;
- f. Suporte aos projetos/escritórios/negócios internacionais;
- g. Representação da empresa junto dos organismos oficiais e associativos ligados a esta área;
- h. Prestação de serviços de RH a outros negócios da Sonae.

Direção de Relações com Investidores

Principais responsabilidades:

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

Direção de Relações Institucionais


Principais responsabilidades:

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

Direção de Serviços Administrativos

Principais responsabilidades:

- (i) Gestão eficiente e eficaz dos processos administrativos dos negócios e da Sonae;
- (ii) Garantia do controlo dos processos e das transações e da fiabilidade e reporte atempado da informação financeira, fiscal e de gestão;

- 
- (iii) Gestão dos processos administrativos de Contas a Pagar, Contas a Receber, Caixa e Bancos, Stocks e Ativos Tangíveis;
 - (iv) Registo contabilístico das transações e elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas das empresas.

A Sociedade dispõe, ainda, das seguintes estruturas permanentes de coordenação:

Comissão de Finanças

A Comissão de Finanças da Sonae é presidida por Ângelo Paupério (Co-Presidente da Comissão Executiva) sendo composta por cada um dos administradores com o pelouro financeiro dos negócios, pelos diretores responsáveis pela área de *corporate finance* em cada um dos negócios e pelos diretores funcionais do centro corporativo da Sociedade, considerados relevantes para os assuntos em agenda. A Comissão reúne mensalmente para analisar e coordenar as políticas de gestão dos riscos financeiros, as relações com a banca e outros assuntos no âmbito da área de *corporate finance*.

Comissão de Auditoria

A Comissão de Auditoria da Sonae assiste a Comissão Executiva na definição de políticas, acompanhamento e coordenação das atividades de auditoria e na revisão dos processos e sistemas de controlo interno. Esta comissão reúne trimestralmente, sendo presidida por Ângelo Paupério (Co-Presidente da Comissão Executiva) e é integrada pelos membros dos conselhos de administração dos negócios com o pelouro da função, bem como pelos responsáveis pela auditoria interna da Sociedade e dos negócios da Sonae, o Diretor de Governo Societário, o Diretor de Gestão de Risco do Grupo, o CFO da Sonae MC e o CFO da Sonae SR.

Grupo Consultivo de Gestão de Risco

O Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae, assiste a Comissão Executiva na definição de políticas de gestão de risco, tendo por missão propor metodologias, normas e ferramentas alinhadas com as melhores práticas e *standards* internacionais de acompanhamento e coordenação das atividades de gestão de risco, bem como a promoção do conhecimento em matérias de gestão de risco e da partilha de experiências entre as Empresas Sonae. Este grupo reúne trimestralmente, sendo presidido por Luis Filipe Reis (Assessor da Comissão Executiva) e é composto pelos membros dos conselhos de administração dos negócios com o pelouro da função, pelos diretores de Gestão de Risco responsáveis pela função na Sociedade e em cada um dos negócios, pelo Diretor de Governo Societário, pelo Diretor de Auditoria Interna e pelo responsável da Gestão de Seguros do Grupo.

Para além do mencionado Grupo Consultivo de Gestão de Risco, existem ainda outros grupos consultivos com competências nas seguintes áreas:

- **FINOV**, fórum dedicado à inovação, com a finalidade de estimular e apoiar uma cultura motivada para a inovação na Sonae, capaz de sustentar elevados níveis de criação de valor;

- **Fórum de Sustentabilidade**, com a finalidade de partilhar conhecimento e as melhores práticas na área da sustentabilidade, difundindo o tema e identificando tópicos comuns relevantes para encorajar sinergias e coesão na gestão dos vários desafios nesta área;
- **Fórum de Metodologias de Planeamento e Controlo**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores metodologias de controlo na Sociedade;
- **Fórum Legal**, com a finalidade de partilhar experiência e conhecimento entre equipas legais, promovendo a discussão alargada de tópicos de destaque e uma abordagem comum a interpretações e procedimentos;
- **Fórum de Recursos Humanos**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores políticas na área de recursos humanos na Sociedade;
- **Fórum de Marketing e Comunicação**, com a finalidade de coordenar negociações com os Media, bem como promover a partilha, em seminários, das melhores práticas de Marketing;
- **Fórum de Engenharia, Construção e Segurança**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores práticas em atividades de engenharia e construção na Sociedade, com especial enfoque em matérias e questões relacionadas com saúde e segurança;
- **Fórum de Negociação**, com a finalidade de apresentar, analisar e discutir estratégias de negociação, identificando oportunidades para negociação conjunta e partilha de experiências e conhecimento.

Estes grupos consultivos reúnem-se periodicamente ao longo do ano organizando diversas iniciativas, designadamente seminários, *workshops* e ações de formação.

b) Funcionamento


22. Regulamento de funcionamento do Conselho de Administração

O Conselho de Administração tem um regulamento aprovado que pode ser consultado na página de Internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

23. Número de reuniões e grau de assiduidade dos membros do Conselho de Administração

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

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



As informações preparatórias sobre os temas a discutir em cada reunião são disponibilizadas ao Conselho de Administração com uma antecedência mínima de sete dias, e os documentos de apoio são distribuídos até dois dias antes da realização da respetiva reunião.

As atas são registadas em livro.

No exercício de 2015, realizaram-se 7 (sete) reuniões do Conselho de Administração e a taxa de comparência nas reuniões do Conselho de Administração foi de 100%.

24. Órgãos da Sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos

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

A Comissão de Nomeação e Remunerações (CNR) apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho da sua competência em matéria de remunerações. Para o exercício destas funções, estas comissões podem ser coadjuvadas por consultores internacionais de reputada competência. A independência dos consultores é garantida quer pela sua autonomia face ao Conselho de Administração, à Sociedade e ao Grupo, quer pela sua larga experiência e credibilidade reconhecida pelo mercado.

25. Critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos

A avaliação de desempenho dos Administradores Executivos assenta em critérios pré-determinados, constituídos por indicadores de desempenho objetivo fixados para cada período e alinhados com a estratégia global do crescimento e do desempenho positivo dos negócios numa perspetiva de médio e longo prazo.

Os referidos indicadores são constituídos pelos KPIs (*Key Performance Indicators*) de negócio, económicos e financeiros, subdivididos em KPIs coletivos, departamentais e pessoais.

Os KPIs coletivos de negócio consistem em indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho consolidado da Sonae.

Por sua vez, os KPIs departamentais de negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, e aferem o contributo específico do administrador no desempenho do negócio.

Os KPIs pessoais incluem indicadores objetivos e subjetivos, e dirigem-se a aferir o cumprimento dos deveres e compromissos individualmente assumidos pelo Administrador Executivo.

26. Disponibilidade dos membros do Conselho de Administração

A informação relativa aos cargos exercidos em simultâneo pelos administradores em funções, noutras empresas, dentro e fora do grupo, bem como outras atividades relevantes desempenhadas, no decurso do exercício, encontram-se descritas no Anexo I ao presente Relatório.

c) Comissões no seio do Conselho de Administração

27. Identificação das Comissões criadas pelo Conselho de Administração

As comissões criadas pelo Conselho de Administração são a Comissão Executiva, a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações.

O seu Regulamento pode ser consultado na página de internet da Sociedade – <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Por iniciativa do Conselho de Administração foi instituída desde o mandato anterior a Comissão de Ética, a qual tem competências específicas na promoção do Código de Ética e de Conduta da Sociedade, que pode ser consultado em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

27.1 Delegação de competências na Comissão Executiva

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

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

- (i) Eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- (ii) Cooptação de administradores;
- (iii) Pedido de convocação de Assembleias Gerais;
- (iv) Aprovação, nos termos da lei, do Relatório e Demonstrações Financeiras;
- (v) Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela Sociedade;
- (vi) Deliberações sobre mudança da sede social e sobre aumento do capital social;
- (vii) Deliberações sobre projetos de fusão, cisão e de transformação da Sociedade;
- (viii) Aprovação da estratégia de configuração do portfólio de negócios;
- (ix) Aprovação do orçamento anual da Sociedade e do plano financeiro de negócios do grupo e de qualquer alteração significativa subsequente.

28. Composição da Comissão Executiva

A Comissão Executiva é constituída por membros do Conselho de Administração e tem a seguinte composição:

Equipa de Gestão

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Co-Presidente

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Co-Presidente

28.1 Funcionamento da Comissão Executiva

A Comissão Executiva reúne, pelo menos, uma vez por mês e sempre que qualquer um dos seus membros a convoque por escrito, com a antecedência mínima de três dias antes da data da reunião. Para que a Comissão Executiva delibere validamente, é necessária a presença ou representação dos seus membros. As informações sobre os temas a discutir na reunião são disponibilizadas à Comissão Executiva até 7 dias antes da realização da respetiva reunião, e os documentos de apoio até 2 dias antes da mesma.

A Comissão Executiva elabora e apresenta um resumo, em português e inglês, das principais deliberações por si tomadas, incluindo tais documentos na informação preparatória de cada reunião do Conselho de Administração.

A Comissão Executiva pode constituir comissões internas, que funcionarão na sua dependência, para o acompanhamento de matérias específicas.

A Comissão Executiva pode, sempre que o entenda conveniente, submeter à apreciação do Conselho de Administração qualquer matéria incluída no âmbito da sua competência.

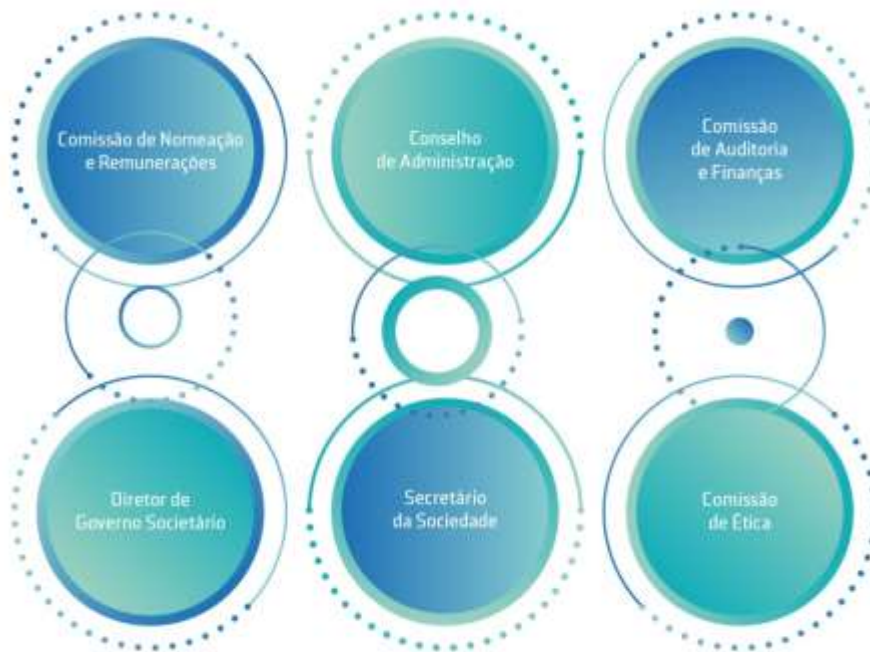
As deliberações da Comissão Executiva, assim como as convocatórias das respetivas reuniões, são disponibilizadas aos demais membros dos órgãos sociais, nomeadamente ao Administrador Não Executivo Sénior Independente e ao Presidente do Conselho Fiscal.

No cumprimento do seu dever geral de assegurar o acesso a informação completa e adequada visando a correta avaliação do seu próprio desempenho, a Comissão Executiva está adstrita à apresentação de um reporte periódico da sua atividade aos demais membros dos órgãos sociais, devendo apresentar resposta às questões por aqueles colocadas, de forma tempestiva e completa, bem como adotar medidas aptas a facilitar o exercício das competências legais e estatutárias aos mesmos atribuídas.

Os membros da Comissão Executiva deverão consultar o Conselho de Administração previamente à aceitação do exercício de funções executivas em sociedades que não integrem o grupo Sonae, com exceção daquelas para que exista autorização prestada pela Assembleia Geral de Acionistas, em conformidade com os princípios adotados pela Sociedade nos procedimentos destinados à prevenção de conflito de interesses.

As atas da Comissão Executiva são registadas no respetivo livro.

29. Comissões Internas e Assessorias do Conselho de Administração



Comissão de Auditoria e Finanças (“CAF”)


Função

A CAF é uma comissão interna designada pelo Conselho de Administração, composta por Administradores Não Executivos Independentes, cujo funcionamento se encontra estabelecido no Regulamento aprovado pelo Conselho de Administração.

A CAF é responsável por apoiar o Conselho de Administração no acompanhamento e avaliação da atividade da Comissão Executiva numa perspetiva de supervisão das competências de gestão da Sociedade delegadas, não se sobrepondo às funções e responsabilidades do Conselho Fiscal, enquanto órgão de fiscalização.

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

As responsabilidades atribuídas à CAF, enquanto comissão interna do Conselho de Administração, são as seguintes:

- 
- (i) Revisão das demonstrações financeiras anuais e intercalares e dos documentos de divulgação de resultados e relato das suas conclusões ao Conselho de Administração, em suporte ao processo de aprovação de contas por aquele órgão;
 - (ii) Apoio ao Conselho de Administração na preparação dos seus relatórios dirigidos aos acionistas e aos mercados financeiros, a serem divulgados com as Demonstrações Financeiras Anuais e Semestrais da Sociedade, assim como também na preparação das divulgações de resultados trimestrais;
 - (iii) Aconselhamento do Conselho de Administração - integrando a avaliação e apontando as sugestões formuladas pelo Conselho Fiscal - sobre a adequação e qualidade da informação fornecida pela Comissão Executiva, e sobre os sistemas e normas de controlo interno aplicados pela Sociedade;
 - (iv) Acompanhamento da atividade da Auditoria Interna em sintonia com os planos validados pelo Conselho Fiscal, e formulação de conclusões a serem oportunamente dirigidas ao Conselho de Administração;
 - (v) Avaliação dos procedimentos operacionais dirigidos à garantia da monitorização do controlo interno, da gestão eficiente dos riscos, da tempestiva circulação de informação e da fiabilidade do processo de preparação e divulgação da informação financeira;
 - (vi) Assegurar o fluxo de informação com o Conselho Fiscal e processar as solicitações dirigidas por aquele ao Conselho de Administração;
 - (vii) Zelar pela observância das políticas de Governo Corporativo adotadas pela Sociedade, e pela observância das normas e práticas de relato financeiro;
 - (viii) Acompanhamento da divulgação de rácios financeiros formais e informais relativos à Sociedade, incluindo relatórios publicados por agências de rating;
 - (ix) Emissão de parecer sobre transações de relevância significativa realizadas pela Sociedade com partes relacionadas.

Composição

A CAF é constituída por seis membros designados pelo Conselho de Administração, sendo todos eles Administradores Não Executivos Independentes. A composição da Comissão de Auditoria e Finanças, ao longo do exercício de 2015, foi a seguinte:

Comissão de Auditoria e Finanças

A – Membros que integraram a Comissão de Auditoria e Finanças durante o mandato 2011-2014 e que cessaram funções na Assembleia Geral Anual eleitoral de 30 de abril de 2015:

Michel Marie Bon

Álvaro Cuervo Garcia

Bernd Hubert Joachim Bothe

B – Membros da Comissão de Auditoria e Finanças durante o mandato 2015-2018:

José Manuel Neves Adelino	Presidente – Não Executivo Independente
Andrew Eustace Clavering Campbell	Não Executivo Independente
Christine Cross	Não Executivo Independente
Tsega Gebreyes	Não Executivo Independente
Marcelo Faria de Lima	Não Executivo Independente
Margaret Lorraine Trainer*	Não Executivo Independente

**membro designado para integrar esta Comissão por deliberação do Conselho de Administração de 19 de janeiro de 2016.*

Modo de Funcionamento

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

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

Comissão de Nomeação e Remunerações (“CNR”)

Função

A CNR funciona em conformidade com disposto no Regulamento do Conselho de Administração competindo-lhe:

- (i) Identificar potenciais candidatos com perfil para o desempenho de funções de administrador (em particular quando o Conselho de Administração exerce a sua função de cooptação de membros), preparando informação geral relativa a planos de substituição, planos de contingência e gestão de talentos, em geral para os membros do Conselho de Administração, bem como para outros dirigentes;
- (ii) Apresentar, ao Conselho de Administração, opinião fundamentada no que respeita à proposta da Comissão Executiva relativa à política de remuneração e compensação dos membros do Conselho de Administração, a ser submetida ao Conselho de Administração e a ser posteriormente colocada à consideração da Comissão de Vencimentos, para apreciação desta, no contexto da respetiva deliberação a apresentar à Assembleia Geral;

- (iii) Analisar, de acordo com o procedimento interno aprovado, as propostas de remuneração dos membros do Conselho de Administração, a serem colocadas à consideração da Comissão de Vencimentos a quem compete a deliberação sobre a remuneração a ser atribuída. As propostas deverão estar formuladas em conformidade com os termos estabelecidos na política de remuneração e compensação aprovada em Assembleia Geral;
- (iv) Supervisionar as decisões tomadas pela Comissão Executiva relativas à remuneração dos membros executivos que reportam diretamente à Comissão Executiva;
- (v) Aconselhar o Conselho de Administração relativamente a comunicações recebidas de qualquer dos membros do Conselho de Administração, no âmbito do processo de auscultação prévia à aceitação, por aqueles, de outros cargos de administração ou de outras funções ou de atividades significativas, em cumprimento do disposto na Política de Conflito de Interesses da Sociedade.

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

Composição

A CNR integra o Presidente do Conselho de Administração e três Administradores Não Executivos Independentes, também designados pelo Conselho de Administração tendo, ao longo do exercício de 2015, a sua composição variado da seguinte forma:

Comissão de Nomeação e Remunerações

A – Membros que integraram a Comissão de Nomeação e Remunerações durante o mandato 2011-2014 e que cessaram funções na Assembleia Geral Anual eleitoral de 30 de abril de 2015:

Belmiro Mendes de Azevedo

Michel Marie Bon

B – Membros que integram a Comissão de Nomeação e Remunerações no mandato 2015-2018:

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Presidente –Executivo Não Independente

José Manuel Neves Adelino

Não Executivo Independente

Christine Cross

Não Executivo Independente

Margaret Lorraine Trainer*

Não Executivo Independente

**membro designado para integrar esta Comissão por deliberação do Conselho de Administração de 19 de janeiro de 2016.*

Modo de Funcionamento

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

Comissão de Ética

Com a aprovação do Código de Ética e de Conduta em 2013, o Conselho de Administração da Sociedade designou a Comissão de Ética, com as seguintes missões principais:

- Fomentar a existência dos meios de divulgação do Código de Ética e de Conduta junto dos seus destinatários;
- Apreciar e responder a questões que lhe sejam submetidas pelos membros dos órgãos sociais das sociedades do Grupo, bem como as que, sendo da sua competência, lhe sejam remetidas por colaboradores, parceiros ou terceiros, endereçando as recomendações que entender adequadas à natureza do caso;
- Verificar a existência de mecanismos internos de comunicação de práticas violadoras do Código de Ética e de Conduta e de irregularidades, assegurando que os mesmos observem as normas legais, designadamente em matéria de confidencialidade, do processo de tratamento da informação e da inexistência de represálias sobre participantes;
- Propor ao Conselho de Administração, após consulta da Comissão Executiva da Sociedade, a aprovação de alterações ao Código de Ética e de Conduta, sempre que entenda adequado;
- Emitir, de sua iniciativa ou a solicitação dos membros dos órgãos sociais ou colaboradores, esclarecimentos sobre a interpretação de alguma disposição do Código de Ética e de Conduta;
- Rececionar, avaliar e encaminhar para os respetivos órgãos sociais responsáveis, as irregularidades transmitidas não anonimamente à Comissão de Ética, sempre que as mesmas, no seu entendimento, indiquem a existência de violação de regras do Código de Ética e de Conduta;
- Regular o seu funcionamento e reportar periodicamente a sua atividade ao Conselho de Administração e às entidades a quem o reporte seja devido, nos termos da lei ou do modelo de governo adotado.

O Código de Ética e de Conduta da Sociedade pode ser consultado na página de internet da Sonae - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Composição

Comissão de Ética

José Manuel Neves Adelino	Administrador Não Executivo Sénior Independente
Presidente	
José Côrte-Real	Diretor de Recursos Humanos do Grupo
José Luís Amorim	Provedor
Luzia Gomes Ferreira	Diretora da Assessoria Jurídica e Governo Corporativo
David Graham Shenton Bain Secretário	Diretor de Governo Societário

Modo de Funcionamento

A Comissão de Ética reúne-se pelo menos duas vezes por ano e sempre que o seu Presidente ou dois dos seus membros convoquem uma reunião. Para além das sessões formais, e se necessário, os membros da Comissão de Ética mantêm contacto através de comunicações à distância. São exaradas atas de todas as reuniões desta Comissão.

Diretor de Governo Societário (“DGS”)

As principais responsabilidades do DGS são:

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

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

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


Secretário da Sociedade

O Secretário da Sociedade tem as seguintes competências:

- (i) Zelar pelas atas e pela lista de presenças da Assembleia Geral de Acionistas;
- (ii) Enviar as convocatórias e outros documentos legais necessários à realização da Assembleia Geral;
- (iii) Supervisionar a preparação dos documentos de apoio à Assembleia Geral e reuniões do Conselho de Administração e elaborar as respetivas atas das reuniões;
- (iv) Responder a pedidos de informação dos acionistas nos termos da lei;
- (v) Proceder ao registo legal de qualquer ato ou deliberação dos órgãos sociais da Sonae.

29.1 Síntese da Atividade desenvolvida pelas Comissões criadas pelo Conselho de Administração

Os Administradores Não Executivos exercem, de forma independente, a supervisão permanente da atividade da Comissão Executiva, desempenhando um papel de grande importância e influência no processo de tomada de decisão estruturante, nomeadamente na definição e implementação da estratégia corporativa, quer enquanto membros do Conselho de Administração, quer enquanto membros das comissões internas especializadas cuja composição integram (CAF e CNR).



A Comissão Executiva exerceu, no exercício de 2015, a gestão quotidiana da Sociedade, acompanhando a atividade dos negócios no âmbito da delegação de poderes que lhe foram atribuídos pelo Conselho de Administração, e promovendo a tomada de decisões estratégicas por aquele órgão, em conformidade com as respetivas competências.

A Comissão Executiva reportou ao Conselho de Administração e aos demais órgãos a atividade desenvolvida ao longo do exercício social, disponibilizando informação sobre as deliberações tomadas e as principais ações desenvolvidas para a concretização das suas competências e deveres.

A Comissão de Ética manteve o exercício das suas atividades, prosseguiu a sua missão de supervisão das ações de divulgação do Código de Ética e de Conduta, apreciou as questões que lhe foram submetidas pelos órgãos e funções competentes emitindo o seu parecer e reportou a sua atividade ao Conselho de Administração.

III - Fiscalização

a) Composição, ao longo do exercício de 2015

Conselho Fiscal

A – Membros que integraram o Conselho Fiscal durante o mandato 2011-2014 e que cessaram funções na Assembleia Geral Anual eleitoral de 30 de abril de 2015:

Arlindo Dias Duarte da Silva

Jorge Manuel Felizes Morgado

B – Membros eleitos para integrar o Conselho Fiscal no mandato 2015-2018:

Daniel Bessa Fernandes Coelho
Presidente*

Maria José Martins Lourenço da Fonseca**

Manuel Heleno Sismeiro**

Óscar José Alçada da Quinta*
Suplente

** membros que exerceram funções durante o mandato 2011-2014, tendo sido reeleitos para o exercício de funções por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.*

***membros eleitos para o mandato 2015-2018 por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.*

30. Identificação do órgão de fiscalização

O Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas são, no modelo de governo adotado, os órgãos de fiscalização da Sociedade.

31. Composição

Nos termos estatutários, o Conselho Fiscal pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, com um mínimo de três e um máximo de cinco membros, eleitos para mandatos de quatro anos. O Conselho Fiscal inclui adicionalmente um ou dois membros suplentes, conforme o número de membros seja de três ou mais.

O Conselho Fiscal é eleito pela Assembleia Geral de Acionistas.

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

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

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

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

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

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

O Presidente e o vogal suplente do Conselho Fiscal foram eleitos pela primeira vez em 3 de maio de 2007, tendo sido reeleitos, pela primeira vez, na Assembleia Geral de Acionistas de 27 de abril de 2011, terminando o seu mandato em 2014.

Em Assembleia Geral de Acionistas realizada a 30 de abril de 2015, o Presidente do Conselho Fiscal, bem como o vogal suplente foram reeleitos para um terceiro mandato compreendido no quadriénio 2015-2018.

Os restantes membros do Conselho Fiscal foram eleitos por Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015 para um primeiro mandato compreendido no quadriénio 2015-2018.

32. Independência

Todos os membros do Conselho Fiscal são independentes nos termos do n.º 5 do artigo 414.º, e não estão abrangidos por nenhuma incompatibilidade nos termos do n.º 1 do artigo 414.º A, ambos do Código das Sociedades Comerciais. O Conselho Fiscal procedeu a uma avaliação de independência dos seus membros, através da renovação de declarações escritas, emitidas individualmente.



33. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho Fiscal

As qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes dos membros do Conselho Fiscal são divulgados no Anexo I a este Relatório.

b) Funcionamento

34. Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal

O regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal pode ser consultado na página de internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

35. Reuniões do Conselho Fiscal

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 e sempre que o seu Presidente ou dois dos seus membros convoquem uma reunião. Para além das sessões formais, e se necessário, os membros do Conselho Fiscal mantêm contacto através de comunicações à distância.

Em 2015, realizaram-se 5 reuniões, com uma taxa de comparência de 100%, tendo sido exaradas atas de todas as reuniões realizadas.

36. Disponibilidade dos membros do Conselho Fiscal

A informação relativa aos cargos exercidos em simultâneo pelos membros do Conselho Fiscal noutras empresas, dentro e fora do grupo, bem com outras atividades relevantes exercidas, no decurso do exercício, encontram-se descritas no Anexo I ao presente Relatório.

c) Competências e funções

37. Intervenção do Conselho Fiscal na contratação de serviços adicionais ao Auditor Externo

É da competência do Conselho Fiscal aprovar a prestação de serviços adicionais aos de auditoria a prestar pelo Auditor Externo.

Para o efeito e em conformidade com a política anteriormente adotada, o Conselho Fiscal calendariza, na primeira reunião de cada exercício, um plano de trabalhos, em que inclui a supervisão da atividade do Auditor Externo no que respeita, desde logo:

- Plano anual de atividade do Auditor Externo;
- Acompanhamento do trabalho da auditoria e de revisão das demonstrações financeiras e discussão das respetivas conclusões;

- Fiscalização da independência do Auditor Externo;
- Decisão sobre a autorização da prestação de serviços diversos dos serviços de auditoria em cumprimento da Recomendação CMVM (2013) IV.2;
- Avaliação da atividade anual desenvolvida pelo Auditor Externo para efeitos do cumprimento da Recomendação CMVM (2013) II.2.3.

Na apreciação dos critérios que suportam a contratação de trabalhos adicionais ao Auditor Externo, o Conselho Fiscal verifica a presença das seguintes salvaguardas:


- que a contratação de serviços adicionais não afete a independência do Auditor Externo;
- que os outros serviços adicionais que não os de auditoria ou de garantia de fiabilidade não tenham, no conjunto dos serviços prestados, relevo superior a 30%;
- que os serviços de consultoria fiscal e os outros serviços sejam prestados com elevada qualidade, autonomia e independência, relativamente aos executados no âmbito do processo de auditoria;
- que se encontrem reunidos os necessários fatores de garantia de independência e isenção;
- a partir de 1 de janeiro de 2016, que os serviços a prestar observem os termos estabelecidos pela Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro, que aprova o novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

38. Outras funções dos membros dos órgãos de fiscalização

38.1 Conselho Fiscal

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

- (i) Fiscalizar a administração da Sociedade;
- (ii) Vigiar pela observância da lei, do contrato de Sociedade e das políticas internamente adotadas;
- (iii) Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- (iv) Verificar, de acordo com o seu juízo valorativo, a extensão da caixa e a existência de qualquer espécie dos bens ou valores pertencentes à Sociedade, ou por ela recebidos em garantia, depósito ou outro título;
- (v) Verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas, acompanhando o processo de preparação e divulgação de informação financeira, e apresentando recomendações visando assegurar a integridade das mesmas;

- 
- (vi) Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela Sociedade conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados;
 - (vii) Elaborar anualmente relatório sobre a sua ação fiscalizadora dirigido aos acionistas, nele incluindo a descrição da atividade de fiscalização desenvolvida, eventuais constrangimentos detetados e dar parecer sobre o relatório e contas, bem como sobre as propostas apresentadas pela administração;
 - (viii) Convocar a Assembleia Geral, quando o Presidente de Mesa não o faça e o devesse fazer;
 - (ix) Fiscalizar a eficácia dos sistemas de gestão de risco, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;
 - (x) Receber as comunicações de irregularidades, apresentadas por acionistas, colaboradores da Sonae ou outros;
 - (xi) Contratar a prestação de serviços de peritos que coadjuvem um ou vários dos seus membros no exercício das suas funções, devendo a contratação e a remuneração dos peritos ter em conta a importância dos assuntos a eles cometidos e a situação económica da Sociedade;
 - (xii) Representar a Sociedade junto do Auditor Externo e propor à Assembleia Geral a sua nomeação e destituição, aprovar a sua remuneração, bem como proceder à avaliação da atividade por este desempenhada, zelando para que lhe sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos seus serviços, sendo o interlocutor da empresa e o primordial destinatário dos relatórios do Auditor Externo, com salvaguarda dos deveres e competências que assistem, nesta matéria, ao órgão de administração;
 - (xiii) Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da Sociedade;
 - (xiv) Fiscalizar a existência e manutenção da independência do Revisor Oficial de Contas;
 - (xv) Aprovar a prestação de serviço de auditoria, bem como os serviços adicionais aos de auditoria e de garantia de fiabilidade a prestar pelo Auditor Externo e aprovar a respetiva remuneração, devendo a partir da data da entrada em vigor da Lei nº 140/2015, de 7 de setembro, que aprova o novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, observar as regras que enquadram a prestação daqueles serviços;
 - (xvi) Emitir parecer específico e fundamentado na circunstância de não ocorrer a rotação do Auditor Externo ao fim de dois mandatos, ponderando as condições de independência do Auditor Externo naquela circunstância e as vantagens e custos da sua substituição;
 - (xvii) Supervisionar a atividade desenvolvida pela auditoria interna;
 - (xviii) Emitir parecer prévio sobre transações de relevância significativa com acionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com estes se encontrem em qualquer relação,

nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, nos termos dos procedimentos e critérios por si definidos;

- (xix) A partir de 1 de janeiro de 2016 o órgão de fiscalização está adicionalmente adstrito ao cumprimento dos deveres e competências estabelecidos na Lei n.º 148/2015, de 9 de setembro, que aprovou o Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria, concretizando a transposição da Diretiva 2014/56/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de abril de 2014, que altera a Diretiva 2006/43/CE relativa às contas anuais e consolidadas e assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (UE) n.º 537/2014 do Parlamento e do Conselho de 16 de abril de 2014, relativo aos requisitos específicos para a revisão legal de contas das entidades de interesse público, designadamente os decorrentes do art.º 3.º do decreto preambular e do art.º 24.º do Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria;
- (xx) Cumprir as demais atribuições decorrentes para si, impostas por lei ou pelos Estatutos da Sociedade.

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

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

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

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

- Plano anual de atividade;
- Receção de reporte periódico da atividade desenvolvida;
- Avaliação dos resultados e conclusões apuradas;
- Aferição da existência de eventuais irregularidades e análise de participações de irregularidades que lhe tenham sido encaminhadas;
- Emissão das diretrizes entendidas por convenientes.

C- Informação sobre irregularidades:

Acompanhamento semestral da atividade desenvolvida pelo Provedor, com aprovação dos procedimentos de receção, tratamento de reclamações e apreciação crítica da sua gestão.

O Conselho Fiscal é, ainda, recetor das participações de irregularidades em conformidade com a al. j) do n.º 1 do artigo 420.º do Código das Sociedades Comerciais, que lhe tenham sido dirigidas diretamente ou que tenham sido endereçadas à Comissão de Ética ou a outro órgão.

38.2 Revisor Oficial de Contas

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

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

A partir de 1 de janeiro de 2016, a atividade e serviços do Revisor Oficial de Contas enquadram-se nas disposições do novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, aprovado pela Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro.

IV - Revisor Oficial de Contas

39. Identificação

O Revisor Oficial de Contas da Sonae é a Deloitte & Associados, SROC, SA, representada pelo revisor oficial de contas António Marques Dias.

40. Permanência de Funções

O Revisor Oficial de Contas completou o seu terceiro mandato de 4 anos em 2014, tendo sido reeleito para novo mandato, sob proposta do Conselho Fiscal, na Assembleia Geral de 30 de abril de 2015.

O Conselho Fiscal, na proposta apresentada à Assembleia Geral de eleição da Deloitte & Associados, SROC, SA para novo mandato, apresentou na respetiva fundamentação a análise que realizou no que

concerne à garantia da existência e manutenção das condições de independência do auditor e à ponderação entre vantagens e ónus da sua substituição.

Transcreve-se a proposta apresentada pelo Conselho Fiscal à Assembleia Geral Ordinária de 30 de abril de 2015, também disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas/>:

“Tendo em vista o exercício da competência da apresentação da proposta de nomeação do Revisor Oficial de Contas à Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho Fiscal efetuou uma análise aprofundada, tendo concluído que a competência, idoneidade e experiência do atual Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, e a forma independente como tem vindo a exercer as suas funções, fundamentam a opção pela sua manutenção em exercício, já que tal continuidade não só não põe em causa a sua independência, como obsta no incorrer de custos de substituição, decorrentes da perda do acervo histórico de conhecimento e a sua importância para a eficácia da auditoria e revisão, desde que assegurada a independência e isenção, como é o caso.

Adicionalmente o sócio representante da Sociedade de Revisores Oficiais de Contas em exercício, assumiu funções no exercício de 2011, ao abrigo de uma política de rotação, que se efetua de acordo com as melhores práticas de compliance a que este Conselho Fiscal se subordinou, designadamente a aplicação da Recomendação da CMVM IV.3 inserida no Código de Governo das Sociedades.

Na preparação desta proposta, o Conselho Fiscal teve ainda em consideração a publicação do Regulamento (UE) n.º 537/2014, em que se prevê – para além de um período de duração máximo de 10 anos para o mandato do Revisor Oficial de Contas, com possibilidade de encurtamento pelos Estados-Membros – um regime transitório que, no caso desta sociedade, só tornará obrigatória a rotação em 2023.

Ponderados todos os fatores em equação, foi deliberado pelo Conselho Fiscal, por unanimidade, propor à Assembleia Geral a reeleição, para novo mandato, do atual Revisor Oficial de Contas, sendo convicção do Conselho Fiscal que a sua permanência no exercício de funções não elimina nem condiciona a idoneidade e a independência com que as vem exercendo.”.

O descrito período de permanência em funções aplica-se igualmente às sociedades em relação de grupo com a Sociedade.

41. Outros serviços prestados à Sociedade

A Deloitte & Associados, SROC, SA exerce as funções de Auditor Externo, prestando, entre outros, serviços de garantia de fiabilidade e de consultoria fiscal, sob a supervisão do Conselho Fiscal.



V - Auditor Externo

42. Identificação

O Auditor Externo da Sociedade, designado nos termos e para os efeitos do art.º 8.º do Código dos Valores Mobiliários é a Deloitte & Associados, SROC, SA, registado sob o n.º 231 na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, representada pelo revisor oficial de contas António Marques Dias.

43. Permanência de Funções

O Auditor Externo completou o seu terceiro mandato de 4 anos em 2014, tendo sido reeleito para novo mandato em 2015, sob proposta do Conselho Fiscal. O sócio revisor oficial de contas que o representa no exercício das suas funções foi substituído em 2011.

O Conselho Fiscal fundamentou a decisão de proposta de renovação do mandato do Auditor Externo na motivação explicitada no ponto 40, que aqui se dá por reproduzida.

O descrito período de permanência em funções aplica-se, nos mesmos termos, às sociedades do Grupo Sonae.

44. Política e Periodicidade da Rotação do Auditor Externo

O Conselho Fiscal adotou o princípio recomendado de apenas não proceder à rotação do Auditor Externo no final de dois mandatos de quatro anos em permanência de funções, se, após ter efetuado uma avaliação criteriosa, tiver concluído, em primeira linha, que a manutenção em funções para além do referido período não colide com a necessária independência do Auditor Externo e, uma vez satisfeito este requisito prévio, que a ponderação entre os custos e os benefícios da sua substituição aconselhe a renovação do mandato.

Sem prejuízo do resultado da ponderação incidente sobre a permanência em funções do Auditor Externo, a Sociedade de Revisores Oficiais de Contas Deloitte & Associados, SROC, SA, em 2011, foi dado cumprimento à rotação do sócio revisor oficial de contas responsável pela orientação ou execução direta da revisão legal de contas e que se manteve em funções com a reeleição, em Assembleia Geral de Acionistas realizada em 30 de abril de 2015.

A partir de 1 de janeiro de 2016 a duração de mandatos fica sujeita às regras estabelecidas pela Lei nº 140/2015, de 7 de setembro, especificamente o artigo 54º do Estatuto dos Revisores Oficiais de Contas, sem prejuízo da manutenção em exercício de funções até ao final do mandato em curso e do cômputo do tempo de exercício decorrente do nº 5 do artigo 3º da referida lei.

45. Órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo

O Conselho Fiscal supervisiona a atuação do Auditor Externo e a execução dos seus trabalhos ao longo do exercício social, pondera e aprova o âmbito e a remuneração dos trabalhos adicionais por aquele a prestar e procede, anualmente, a uma avaliação global da performance e das condições de exercício da atividade do Auditor Externo, na qual inclui uma apreciação sobre a sua independência.

46. Trabalhos adicionais, distintos dos de auditoria, realizados pelo Auditor Externo e respetivo procedimento de contratação

Os serviços adicionais aos serviços de auditoria contratados ao Auditor Externo, para a Sociedade e para as sociedades do Grupo Sonae, contaram com autorização do Conselho Fiscal, que tendo em primeira linha assegurado que o desempenho de tais serviços não afetava a independência do Auditor Externo, considerou autorizá-los por os mesmos serem do interesse da Sociedade, dada a experiência e especialização do prestador nas matérias em apreço, a qualidade dos serviços anteriormente prestados e o conhecimento das diversas áreas da Sociedade e do seu Grupo.

Adicionalmente foram observadas as seguintes salvaguardas:

- Os serviços adicionais que não de auditoria ou de garantia de fiabilidade não representaram, no conjunto dos serviços prestados, um relevo superior a 30%;
- Os serviços de consultoria fiscal e os outros serviços foram prestados por técnicos diferentes dos que estiveram envolvidos no processo de auditoria;
- Os honorários pagos pela Sonae, em Portugal, às empresas da rede Deloitte representaram menos de 1% do total da faturação anual da Deloitte, em Portugal;
- O sistema de qualidade aplicado pela Deloitte (controlo interno), de acordo com informação por esta prestada, monitoriza os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonae e assegura a qualidade dos serviços prestados em cumprimento de regras de ética e independência.

O Revisor Oficial de Contas dirigiu ao Conselho Fiscal, nos termos do número 6 do artigo 24º da Lei nº 148/2015, de 9 de setembro, que aprovou o Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria, uma declaração de independência, onde são descritos os serviços prestados por si e por outras entidades, e as medidas de salvaguarda aplicadas, as quais foram apreciadas pelo Conselho Fiscal.

47. Remuneração paga ao Auditor Externo

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

Remuneração paga pela Sociedade	2014*		2015*	
Auditoria e revisão legal de contas	29.503	100%	29.641	100%
Total	29.503	100%	29.641	100%

*Valores em euros.

Remuneração paga por entidades que integrem o grupo	2014*		2015*	
Auditoria e revisão legal de contas	1.044.174	66%	1.249.563	59%
Outros serviços de garantia de fiabilidade	233.435	14%	657.879	30%
Consultoria fiscal	0	0%	118.717	6%
Outros serviços	313.093	19%	99.655	5%
Total	1.590.702	100%	2.125.814	100%

*Valores em euros.

C. Organização Interna

I - Estatutos

48. Regras aplicáveis às alterações estatutárias

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

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

II - Comunicação de Irregularidades

49. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades

Os valores e princípios da Sonae, difundidos e enraizados na cultura dos seus colaboradores, assentam no respeito absoluto e na adoção de regras de boa conduta na gestão de conflitos de interesses 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 – <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

Comunicações ao Conselho Fiscal

As participações de irregularidades poderão ser enviadas, por escrito, à atenção do Conselho Fiscal para o seguinte endereço: Lugar do Espido, Via Norte, 4470-157 Maia, conforme informação disponível na página de internet da Sociedade <http://www.sonae.pt/pt/contactos/>.

Código de Ética e de Conduta

O Conselho de Administração aprovou uma nova versão do Código de Ética e de Conduta da Sonae, que foi publicada em dezembro de 2013. Estabelece, de acordo com os princípios e valores da Sonae, normas de conduta e um conjunto de regras de natureza ética e deontológica a observar pelos respetivos membros dos órgãos sociais e por todos os Colaboradores, na sua relação com Clientes, Fornecedores e demais *Stakeholders*. Destina-se também a entidades terceiras, contratadas por, ou atuando em nome da Sonae, nos casos em que esta possa ser responsabilizada pelas suas ações.

O Código de Ética e de Conduta encontra-se disponível em:


<http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

O Código de Ética e de Conduta foi criado com os objetivos fundamentais de:

- (a) Difundir os princípios que orientam a atividade das empresas Sonae e as regras de natureza ética e deontológica que devem pautar o comportamento de todos os colaboradores e órgãos sociais e promover a adoção de idênticos princípios e regras éticas e deontológicas pelos seus parceiros;
- (b) Promover e incentivar a adoção dos princípios de atuação e das regras comportamentais conformes com o Código de Ética e de Conduta, com enfoque, designadamente, nos valores da empresa, nas relações entre os colaboradores entre si e entre os órgãos sociais entre si, com a Sonae e com os restantes *stakeholders*;
- (c) Consolidar a imagem institucional da Sonae, que se caracteriza pela determinação, pelo dinamismo, pelo entusiasmo, pela criatividade e pela abertura.

Para além do Código de Ética e de Conduta, mantêm-se em vigor os regulamentos internos, já anteriormente em aplicação, relativos a procedimentos aplicáveis em situação de conflito de interesses e a transações da Sociedade com partes relacionadas.

O Código de Ética e de Conduta é ativamente divulgado internamente aos colaboradores e sobre o seu conteúdo são realizadas comunicações periódicas nas empresas Sonae. Durante 2015, a Sonae prosseguiu, como em anos anteriores, com a realização de ações de formação interna sobre ética empresarial, a partir de uma plataforma de *e-learning*, abordando os processos de comunicação de desconformidades com o Código de Ética e de Conduta, esclarecendo as responsabilidades dos colaboradores e dos órgãos da empresa, e apresentando situações práticas relacionadas com os temas relevantes, tais como: conflitos de interesse; privacidade, confidencialidade e integridade da informação; relação com colaboradores; e relacionamento com fornecedores e parceiros de negócios. Em 2015 esta



formação foi disponibilizada a novos colaboradores e membros de órgãos sociais das sociedades do Grupo.

A Comissão de Ética tem competência para a receção de participações de práticas desconformes com o Código de Ética em Conduta que envolvam membros dos órgãos sociais, o Provedor, investidores em sentido lato e todas as demais participações com relevante importância e impacto na organização interna e imagem externa da Sociedade.

A Comissão de Ética encaminha para o Conselho Fiscal as participações rececionadas que iniciem a prática de irregularidades nos termos da al. j) do nº 1 do artº 420º do Código das Sociedades Comerciais.

A comunicação com a Comissão de Ética deverá ser efetuada, não anonimamente, para o endereço eletrónico da Comissão de Ética: comissaoetica@sonae.pt.

A Provedoria tem competência para receber e analisar as participações de desconformidades, relacionadas nomeadamente com as boas práticas, serviço ao cliente/ fornecedores, que envolvam colaboradores, clientes ou fornecedores e outros prestadores de serviços.

O Provedor efetua reporte semestral ao Conselho Fiscal do conjunto das participações recebidas e ações desenvolvidas.

As comunicações dirigidas ao Provedor poderão ser realizadas para o seu endereço eletrónico: provedoria@sonae.pt.

III - Controlo Interno e Gestão de Riscos

50. Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno

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

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

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

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

A função de Auditoria Interna tem por missão identificar e avaliar a eficácia e eficiência da gestão e do controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação, reportando funcionalmente ao Conselho Fiscal.

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

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

51. Relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos da Sociedade

O Conselho Fiscal avalia o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, supervisionando o seu plano de atividade, recebendo informação periódica dos seus trabalhos, avaliando as conclusões apuradas e emitindo as orientações que julgue necessárias.

O Auditor Externo verifica a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno de acordo com um plano de trabalho alinhado com o Conselho Fiscal, a quem igualmente reporta as conclusões apuradas.

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

52. Outras áreas funcionais com competências no controlo de risco


Cada uma das áreas funcionais do Grupo assume responsabilidades no controlo e acompanhamento dos riscos inerentes às respetivas funções, nomeadamente, para além do Planeamento e Controlo de Gestão, as Assessorias Jurídica e de Governo Corporativo, Finanças, Fiscal, Legal, Recursos Humanos, Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa, Relações Institucionais, Relações com Investidores, Serviços Administrativos e Inovação, Tecnologias Emergentes e Melhoria Contínua.

53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos

Riscos de Envolvente de Negócio

Influências macroeconómicas:

Os negócios da Sonae estão expostos ao atual ambiente económico adverso a nível global, agravado no caso do mercado português pela crise económica, pelo que poderão ser afetados por eventuais reduções do nível de consumo privado e público. As empresas Sonae têm em curso várias iniciativas com o objetivo



de mitigar este risco, quer através da internacionalização dos negócios, quer através de um controlo mais rígido de custos, do lançamento de ofertas alternativas e inovadoras, e ainda através do aproveitamento do contexto económico como oportunidade para lançamento de promoções ou produtos adaptados às alterações dos perfis de consumo.

Concorrência:

Risco relacionado com a entrada de novos concorrentes, oportunidades de consolidação no mercado, reposicionamento dos atuais concorrentes ou com as ações que eles possam levar a cabo para conquistar novos mercados ou aumentar a quota de mercado (guerras de preços, atividade promocional, introdução de novos conceitos, inovações). A incapacidade para competir em áreas como o preço, gama de produtos e qualidade de serviço podem ter efeitos bastante adversos nos resultados financeiros do Grupo. De forma a minimizar este risco, a Sonae efetua constante *benchmarking* das ações da sua concorrência e investe em novos formatos, negócios e produtos/serviços, ou na melhoria dos existentes, de forma a oferecer aos seus clientes uma proposta sempre inovadora.

Clientes:


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

Para antecipar as tendências de mercado e do consumidor, as Empresas do Grupo analisam regularmente informação sobre o comportamento do consumidor, sendo ouvidos por ano mais de 100.000 clientes. A introdução de novos conceitos, novos produtos e novas tecnologias, é sempre testada em pilotos antes de ser generalizada a todas as unidades. O Grupo também aloca parte significativa do seu investimento anual à modernização das lojas e de centros comerciais, bem como ao lançamento de serviços baseados em sistemas de informação (incluindo sites transacionais) por forma a garantir a sua atratividade e a acompanhar os desafios do ritmo de inovação tecnológica.

Marca:

A Sonae e as suas filiais são titulares de várias marcas de elevado valor, sendo este um dos seus principais ativos.

Os riscos associados às marcas advêm de impactos negativos na sua reputação e imagem resultantes de acontecimentos extraordinários. O Grupo monitoriza regularmente o valor das suas marcas, os seus atributos e a sua notoriedade, através da realização sistemática de estudos de clientes, barómetros de empresas especializadas, entre outros estudos de mercado. Efetua ainda o acompanhamento permanente da reputação das marcas, nomeadamente, através da análise de notícias e artigos de opinião, entre outros formatos publicados ou emitidos na comunicação social e na blogosfera. As marcas da Sonae recebem regularmente prémios nacionais e internacionais, os quais reconhecem a excelência dos produtos/serviços, dos processos de negócio e das suas inovações.



Uma das iniciativas desenvolvidas foi a definição, pela gestão de topo, da Visão e Política de Saúde e Segurança no Trabalho da Sonae MC, da qual destacamos: “A saúde e segurança dos nossos colaboradores, clientes e parceiros é inegociável na nossa empresa”.

Para além da Visão e Política, destacam-se ainda outras iniciativas: a formação em Liderança em Saúde e Segurança no Trabalho ministrada a toda a linha hierárquica da Sonae MC, desde a administração até às chefias; a implementação de um programa de Observações Preventivas de Segurança com intuito de observar e corrigir comportamentos inseguros através do feedback e acompanhamento no terreno dos colaboradores; e a definição de procedimentos de segurança mais claros e robustos.

Todas estas ações, e a consequente integração da Saúde e Segurança no Trabalho na atividade diária das operações, demonstrou resultados muito positivos em 2015, com a redução de 9,78% do índice de Frequência e 11,36% no Índice de Gravidade de acidentes na Sonae MC, relativamente a 2014.

A gestão da Segurança e Saúde na Sonae Sierra tem como objetivo prevenir a ocorrência de acidentes, protegendo dessa forma os nossos *stakeholders*, incluindo colaboradores, prestadores de serviço, lojistas e visitantes dos centros comerciais.

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

O estabelecimento de uma cultura de Segurança e Saúde na Sonae Sierra começou em 2004 com o projeto PERSONÆ, cujo produto final foi a disseminação da cultura de Segurança e Saúde em toda a Sonae Sierra. Para atingir esse objetivo foi necessário implementar processos e ações, estritamente alinhadas com a política e os objetivos corporativos de Segurança e Saúde, para minimizar e controlar todos os riscos relacionados com pessoas, decorrentes das atividades da Sonae Sierra, quer em todos os centros comerciais em funcionamento, quer em todos os projetos de construção em curso. No total, no âmbito do projeto PERSONÆ, foram investidos cinco milhões de euros e envolvidas 70.000 pessoas, entre colaboradores e lojistas da Sonae Sierra, em Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia e Brasil. Este projeto, concluído em 2008, deu origem ao Sistema de Gestão de Segurança e Saúde da Sonae Sierra, que se continua a pautar pelos mesmos elevados padrões e níveis de compromisso para minimizar os riscos relacionados com pessoas.

Este esforço foi reconhecido pela atribuição à Sonae Sierra em 2008 da certificação OHSAS 18001, a primeira concedida na Europa a uma empresa na indústria de centros comerciais. Foram ainda obtidas certificações OHSAS 18001 em todos os projetos de construção ocorridos desde 2009 e em 34 centros comerciais em funcionamento.

O reconhecimento externo está patente nos prémios que a Sonae Sierra recebeu nos últimos anos. Em 2011 foi finalista na atribuição do *DuPont Safety Award*, pelo seu exemplar desempenho e dedicação na construção de centros comerciais mais seguros para as crianças. No mesmo ano, a Sonae Sierra foi ainda galardoada com o prémio *European Risk Management Award* na categoria Most Innovative Use of IT or other Technology, pelo seu sistema de inspeção na área de Segurança e Saúde. Em 2009, a Sonae Sierra

recebeu o *European Risk Management Award 2009 for best training program* e, em 2007, o *DuPont Safety Award for Visible Management Commitment*.

Em 2015, a Sonae Sierra reduziu em cerca de 43% o número de acidentes de trabalho com os seus colaboradores (por milhão de horas de trabalho), devido a um grande empenho na prevenção de incidentes *in itinere*. A par da frequência, também a severidade destes incidentes teve uma grande redução, em cerca de 63%. No que respeita aos centros em desenvolvimento, apesar de terem ocorrido 3 acidentes de trabalho com prestadores de serviços, consideramos que 2015 foi um ano com bom desempenho em termos de Segurança e Saúde. Registámos ainda uma pequena redução no número total de acidentes, com intervenção médica, nos nossos Centros Comerciais, que se deveram, na sua maioria, a quedas por escorregamento. Esta é uma área que já identificámos como prioritária e onde iremos continuar a trabalhar em 2016. A Sonae assinou em finais de 2005 a *World Safety Declaration*, assumindo os seus negócios o compromisso a nível mundial de promoção da segurança no trabalho. A Sonae foi, a par de algumas das maiores empresas mundiais, um dos membros fundadores.

Riscos de Continuidade do Negócio:


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

Riscos Ambientais:

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

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

Paralelamente as unidades de negócios de retalho da Sonae têm continuado o programa de certificação ambiental de unidades operacionais, tendo em 2015 obtido a certificação conjunta de 12 Hipermercados Continente e de mais 2 unidades Worten. Em finais de 2015, as unidades de negócios de retalho da Sonae dispõem de 52 instalações certificadas em Portugal (26 Continente, 8 Continente Modelo, 2 Continente Bom Dia, 9 Worten e 6 Entrepósitos, para além do Centro de Processamento de Carnes) e 3 instalações da Worten em Espanha. Estas unidades certificadas servem de exemplo para todas as outras unidades.



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

Em 2015, 91% dos centros comerciais da Sonae Sierra obtiveram a certificação ISO 14001, permitindo atingir os seguintes objetivos corporativos no período compreendido entre 2002 e 2015:

- Redução do consumo de eletricidade em 43%;
- Aumento da percentagem de reciclagem de resíduos de 21% para 61%; e
- Melhoria da eficiência na utilização da água em 20%.

Na fase de desenvolvimento dos centros comerciais, foram obtidas 26 certificações ISO 14001 dos projetos de construção, pela elevada qualidade dos procedimentos ambientais durante a construção.

Em resultado do superior desempenho, em 2015, a Sonae Sierra foi uma vez mais considerada pela *Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) Foundation* como *Green Star*. Com base nos critérios de avaliação do *GRESB*, a Sonae Sierra ficou classificada em 2.º lugar relativamente ao seu grupo homólogo europeu e em 7.º lugar relativamente a todas as entidades do setor do retalho. Este ranking, de reputação internacional, premiou a estratégia de sustentabilidade da Sonae Sierra, e a sua visão consubstanciada em ações ambientais e sociais, bem como na rentabilidade económica.

Riscos de projetos de mudança:

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

Riscos seguráveis:

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

Riscos de segurança alimentar:

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

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

Em 2015 foram realizadas cerca de 1150 auditorias de segurança alimentar.

Riscos de informação e de sistemas de informação


Os sistemas de informação dos negócios da Sonae caracterizam-se por serem abrangentes, heterogéneos e distribuídos. Do ponto de vista da segurança da informação têm sido desenvolvidas várias ações de mitigação do risco de comprometimento da confidencialidade, disponibilidade e integridade dos dados de negócio, nomeadamente a implementação de sistemas de alta-disponibilidade, redundância da infraestrutura de rede, controlo de qualidade dos fluxos entre aplicações, gestão de acessos e perfis e reforço dos mecanismos de proteção do perímetro da rede de dados.

No decurso de 2015 foram realizadas várias ações de sensibilização para o tema da segurança dos sistemas de informação da Sociedade, que contaram com a participação de colaboradores aos vários níveis e funções. De salientar que a Sonae subscreveu no final de 2012 a iniciativa do *World Economic Forum, Partnering for Cyber Resilience*, na qual se comprometeu a seguir os seus princípios e orientações.

No decurso de 2015 foram realizadas auditorias aos sistemas de informação que suportam os processos críticos da Sonae, com o objetivo de identificar e corrigir potenciais vulnerabilidades que possam ter um impacto negativo no negócio e na segurança da informação. Foi também iniciada a realização de auditorias aos processos de gestão e governação dos sistemas de informação da Sonae, utilizando como referência a *framework Cobit V5*.

Riscos Financeiros

Os negócios da Sonae estão expostos 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, riscos de crédito e riscos de contraparte (mais detalhadamente descritos e analisados no Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas 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 harmonizada para todo o Grupo, privilegiando-se uma abordagem individualizada e adaptada a cada um dos negócios. O Grupo está igualmente exposto aos riscos de flutuação dos mercados de dívida e de capital. Durante 2015, 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 ou, em particular no caso do risco de crédito, transferiram esse risco para terceiros, através de seguros de crédito, garantias bancárias ou créditos documentários, entre outros instrumentos similares. A política de gestão de riscos financeiros é determinada por cada um dos Conselhos de Administração, sendo os riscos identificados e monitorizados em cada um dos Departamentos Financeiro e de Tesouraria dos negócios. A exposição aos riscos é igualmente



monitorizada pela Comissão de Finanças, na qual uma análise consolidada de risco é revista e reportada numa base mensal, e as orientações sobre políticas de gestão de risco são analisadas e revistas regularmente.

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

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

Riscos Legais, Fiscais e Regulatórios

A Sonae e os seus negócios dispõem de assessorias legal e fiscal permanentes e dedicadas às especificidades da respetiva atividade, que funcionam na dependência da gestão e desenvolvem as suas competências em articulação com as demais funções e assessorias, por forma a assegurar, preemptivamente, a proteção dos interesses da Sociedade e dos negócios no respeito estrito pelo cumprimento dos seus deveres legais bem como pela aplicação de boas práticas.

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

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

Os processos em contencioso, em que a Sociedade é parte, encontram-se identificados no Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sonae.

As empresas do Grupo Sonae estão sujeitas a leis e regulamentos nacionais, locais e setoriais de cada mercado onde operam e que visam assegurar: a segurança e proteção dos consumidores, os direitos dos trabalhadores, a proteção do meio ambiente e o ordenamento do território, o cumprimento da regulamentação dos setores de atividade em que está presente e a manutenção de um mercado aberto e competitivo. Desta forma, estão naturalmente expostas ao risco de ocorrerem alterações regulatórias que possam condicionar a condução dos negócios e, conseqüentemente, prejudicar ou impedir o alcance dos objetivos estratégicos.

A postura do Grupo é de colaboração permanente com as autoridades, no respeito e observância das disposições legais. Essa colaboração assume, em alguns casos, a forma de comentários a consultas públicas emitidas por autoridades nacionais e internacionais. A crescente internacionalização dos negócios da Sonae é afetada por riscos específicos decorrentes da natureza diferenciada dos enquadramentos legais em cada país.

54. Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos

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

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

- (i) No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos do portfólio de negócios existente, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projetos mais relevantes, e definidas as estratégias de gestão desses riscos;
- (ii) No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objetivos de negócio e planeadas ações de gestão desses riscos, que são incluídas e monitorizadas no âmbito dos planos das unidades de negócio e das unidades funcionais;
- (iii) Nos riscos de natureza mais transversal, nomeadamente em grandes projetos de mudança da organização, nos planos de contingência e de continuidade dos negócios, são desenvolvidos programas estruturados de gestão de risco com a participação dos responsáveis das unidades e funções envolvidas;
- (iv) No que diz respeito aos riscos de segurança dos ativos físicos e das pessoas (riscos “técnico-operacionais”), são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas ações preventivas e corretivas dos riscos identificados. Regularmente, é reavaliada a cobertura financeira dos riscos seguráveis;
- (v) A gestão dos riscos financeiros é efetuada e monitorizada no âmbito das funções financeiras da Sociedade e dos negócios, cuja atividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças da Sonae e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração;
- (vi) A gestão dos riscos legais, fiscais e regulatórios é efetuada e monitorizada no âmbito das assessorias legais e fiscais.

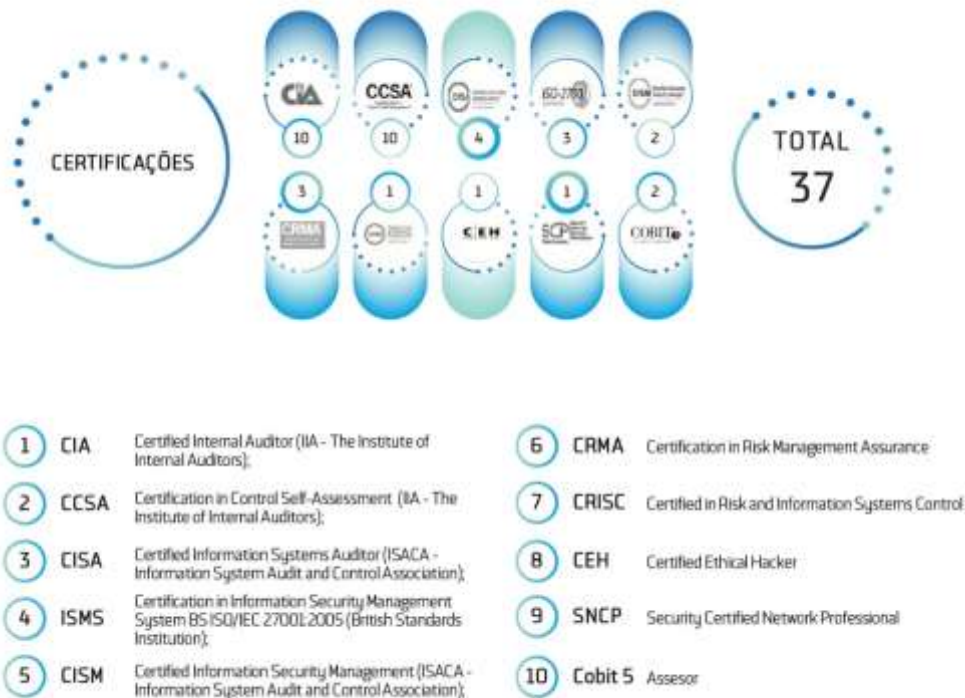
O processo de gestão de risco é apoiado por uma metodologia uniforme e sistemática, tendo por base um padrão internacional que compreende nomeadamente o seguinte:

- (i) Definição do enfoque de gestão de risco (dicionário de riscos, definição de uma matriz de risco do negócio e de uma linguagem comum);
- (ii) Identificação e sistematização dos riscos que podem afetar a organização (fontes de risco);

- (iii) Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos, em função do impacto nos objetivos dos negócios e da probabilidade de ocorrência;
- (iv) Identificação das causas dos riscos mais importantes;
- (v) Avaliação das estratégias de gestão de risco (p.ex., aceitar, evitar, mitigar, transferir);
- (vi) Desenvolvimento e implementação de planos de ação de gestão de risco e sua integração nos processos de planeamento e de gestão das unidades e das funções da Sonae;
- (vii) Monitorização e reporte do progresso de implementação do plano de ações e da evolução dos riscos.

Formação e desenvolvimento em Auditoria Interna e Gestão de Risco

No que respeita ao desenvolvimento da função de Auditoria Interna, em 2015, 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). No final de 2015, dispúnhamos de 37 certificações, distribuídas do seguinte modo:



Adicionalmente, um dos auditores de segurança alimentar detém as certificações NP EN ISO 22000:2005 e NP EN ISO 19011:2012.

2. Considerando a importância da formação contínua e a existência de recursos internos certificados com conhecimentos e competências para promover ações de formação (alguns dos quais participam regularmente como formadores em formações externas), foi criada a Academia de Auditoria Interna, assente nos seguintes vetores principais: elaboração de descritivos funcionais; portfólio de competências por função (técnicas e comportamentais); e percursos formativos por função. Entre 2013 e 2015, foram ministradas 22 sessões de formação, envolvendo equipas multidisciplinares e 2 674 horas de formação.

3. No que respeita ao desenvolvimento da função de Gestão de Risco, em 2015, a Sonae continuou a patrocinar os seus colaboradores que se candidataram a programas internacionais de certificação. Presentemente, o Grupo Sonae tem colaboradores com as seguintes certificações: *Certified Risk Management Assurance* (CRMA), promovido pelo IIA (*The Institute of Internal Auditors*), *Certification in Risk Management pelo IRM* (Institute of Risk Management) e *BS 25999 Business Continuity Management*, pelo British Standards Institute.

A Sonae é uma das organizações com maior número de colaboradores certificados em auditoria interna e gestão de risco em Portugal. Em 2016, 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.

Ações implementadas em 2015


Em 2015, as atividades de Enterprise Wide Risk Management focaram-se, sobretudo, na monitorização dos progressos na implementação dos planos de ação e na avaliação dos seus impactos nas perceções de risco.

Estas atividades, ao nível de todo o Grupo, foram suportadas numa ferramenta aplicacional, desenvolvida internamente e baseada no standard internacional COSO.

Ainda em relação ao processo de gestão de risco, iniciou-se a análise de risco aos processos de gestão da Direção de Inovação, Tecnologias Emergentes e Melhoria Contínua, tendo como referência o *framework* Internacional Cobit V5.

A Direção de Gestão de Risco continuou a dar suporte à gestão de risco nos principais projetos da organização, assim como no desenvolvimento de planos de gestão de crise e de continuidade de negócio. A este propósito foi desenvolvida uma aplicação informática para suporte ao processo de gestão de crises.

Foram ainda desenvolvidos os programas de auditorias de segurança física das instalações, assim como a realização de ações de formação no âmbito da segurança física contra incêndios e da segurança dos clientes.



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


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

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

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

- O processo de divulgação de informação financeira está formalizado, os riscos e controlos associados estão identificados, sendo devidamente estabelecidos e aprovados os critérios para a sua preparação e divulgação, que são revistos periodicamente;
- Existem três tipos principais de controlos: controlos de alto nível (controlos ao nível da entidade), controlos dos sistemas de informação e controlos processuais. Estes controlos incluem um conjunto de procedimentos relacionados com a execução, supervisão, monitorização e melhoria de processos, com o objetivo de preparar o reporte financeiro da empresa;
- A utilização de princípios contabilísticos, que são explicados nas notas às demonstrações financeiras, constitui um dos pilares fundamentais do sistema de controlo;
- Os planos, procedimentos e registos das empresas do Grupo permitem uma garantia razoável de que as transações são executadas apenas com uma autorização geral ou específica da gestão, e que essas transações são registadas para permitir que as demonstrações financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites. Assegura também que as empresas mantêm registos atualizados de ativos e que o registo dos ativos é verificado face aos ativos existentes, sendo adotadas as medidas apropriadas sempre que ocorrerem diferenças;
- A informação financeira é analisada, de forma sistemática e regular, pela gestão das unidades de negócio e pelos responsáveis dos centros de resultados, garantindo uma monitorização permanente e o respetivo controlo orçamental;
- Durante o processo de preparação e revisão da informação financeira, é estabelecido previamente um cronograma, o qual é partilhado com as diferentes áreas envolvidas, e todos os documentos são revistos detalhadamente. Isto inclui a revisão dos princípios utilizados, a verificação da precisão da informação produzida e a consistência com os princípios e políticas definidas e utilizadas em períodos anteriores;

- Ao nível das empresas individuais, os registos contabilísticos e a preparação das demonstrações financeiras são assegurados pelas diferentes funções dos serviços administrativos e contabilísticos, que garantem o controlo do registo das transações dos processos de negócio e dos saldos das contas de ativos, passivos e capitais próprios. As demonstrações financeiras são elaboradas pelos Contabilistas Certificados de cada uma das empresas e revistas pelas funções de controlo de gestão e fiscal;
- As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas com periodicidade trimestral pelos departamentos de consolidação de contas dos serviços administrativos dos Centros Corporativos das sub-holdings e da holding. Este processo constitui um nível adicional de controlo da fiabilidade da informação financeira, nomeadamente garantindo a aplicação uniforme dos princípios contabilísticos, dos procedimentos de corte de operações e o controlo dos saldos e transações entre as empresas do Grupo;
- O Relatório de Gestão é preparado pelo departamento de Relação com Investidores, com a contribuição e revisão adicional das várias áreas de negócio e de suporte. O Relatório de Governo da Sociedade é preparado pelo departamento de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo;
- As demonstrações financeiras do Grupo são preparadas sob a supervisão da Comissão Executiva do Grupo. O conjunto de documentos que constituem o relatório anual são enviados para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonae. Depois da aprovação, os documentos são enviados ao Auditor Externo, que emite a sua Certificação Legal de Contas e o Relatório de Auditoria Externa;
- O processo de preparação da informação financeira individual e consolidada e do Relatório de Gestão é supervisionado pelo Conselho Fiscal e pela Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração. Trimestralmente, estes órgãos reúnem e analisam as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o Relatório de Gestão. O Revisor Oficial de Contas apresenta, diretamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças, um sumário das principais conclusões do exame anual efetuado à informação financeira;
- Todos aqueles que estão envolvidos no processo de análise financeira da Sociedade integram a lista de pessoas com acesso a informação privilegiada, estando especialmente informados sobre o conteúdo das suas obrigações bem como sobre as sanções decorrentes do uso indevido da referida informação;
- As regras internas aplicáveis à divulgação da informação financeira visam garantir a sua tempestividade e impedir a assimetria do mercado no seu conhecimento.
- Entre as causas de risco que podem afetar materialmente o reporte contabilístico e financeiro, evidenciamos as seguintes:
 - Estimativas contabilísticas – As estimativas contabilísticas mais significativas são descritas no anexo às demonstrações financeiras. As estimativas foram baseadas na melhor informação disponível durante a preparação das demonstrações financeiras, e no melhor conhecimento e experiência de eventos passados e/ou presentes;
 - Saldos e transações com partes relacionadas – Os saldos e transações mais significativos com partes relacionadas são divulgados nos anexos às demonstrações financeiras. Estas



estão associadas sobretudo a atividades operacionais recorrentes do Grupo, bem como à concessão e obtenção de empréstimos, em ambos os casos, efetuados a preços de mercado.

- Informação mais específica sobre como estas e outras causas de risco foram mitigadas, está disponível no anexo às demonstrações financeiras.
- A Sonae adota várias ações relacionadas com a melhoria contínua do Sistema de Controlo de Riscos Financeiros, incluindo:
 - Melhoria da documentação sobre controlos – No seguimento das ações de anos anteriores, durante 2015, a Sonae continuou a melhorar a documentação e a sistematização dos riscos e o sistema de controlo interno relacionado com a preparação da informação financeira. Estas ações incluem a identificação das causas dos riscos (risco inerente), a identificação dos processos com maior materialidade, a documentação de controlos e a análise final (risco residual) após a implementação de potenciais melhorias nos controlos;
 - Análise de conformidade – O departamento de Assessoria Jurídica e Governo Corporativo, em cooperação com os departamentos Administrativo, de Relação com Investidores, de Auditoria Interna e de Gestão de Risco e, de acordo com o necessário, outros departamentos, coordena uma análise periódica da conformidade com os requisitos legais e regulamentos relativamente aos processos de governo subjacentes e informação financeira correspondente, que são comunicados no Relatório de Gestão e no Relatório de Governo da Sociedade.

IV - Apoio ao Investidor

56. Serviço responsável pelo Apoio ao Investidor

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

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

A Direção de Relações com Investidores prepara regularmente apresentações para a comunidade financeira, comunicações sobre resultados trimestrais, semestrais e anuais, bem como comunicações relevantes ao mercado sempre que tal se revele necessário para divulgar ou clarificar qualquer evento que possa influenciar a cotação das ações da Sonae. Adicionalmente e quando solicitado, fornece

esclarecimentos sobre as atividades da empresa, respondendo às questões colocadas através de e-mail ou por telefone.

Para além da existência da Direção de Relações com Investidores, toda a informação divulgada é disponibilizada na página de internet da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (<http://www.cmvm.pt>) e na página da Sociedade na Internet (<http://www.sonae.pt/pt/investidores/comunicados/>). Em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/> poderá ser encontrada a informação exigida pelo art.º 3.º do Regulamento da CMVM n.º 4/2013, bem como informação de carácter geral sobre a Sonae, para além de outra informação considerada relevante, designadamente:

- Apresentações institucionais e outras apresentações da Sonae à comunidade financeira;
- Resultados trimestrais, semestrais e anuais referentes aos últimos cinco anos;
- Relatório de Sustentabilidade;
- Relatório sobre o Governo da Sociedade;
- A identificação dos responsáveis da Direção de Relações com Investidores, bem como os seus contactos;
- Descrição do desempenho do título Sonae na Bolsa de Valores Portuguesa;
- Informação relativa às Assembleias Gerais da Sociedade;
- O calendário financeiro anual, abrangendo Assembleias Gerais e a divulgação dos resultados anuais, semestrais e trimestrais.

De modo a garantir uma comunicação eficaz com o mercado de capitais e garantir a qualidade da informação fornecida, a Direção de Relações com Investidores organiza *roadshows* nos centros financeiros mais importantes e participa em diversas conferências. Um grande número de investidores e analistas tem também a oportunidade de falar com os gestores de topo da empresa, na forma de sessões individuais ou audioconferências.

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

Patrícia Vieira Pinto
Diretor de Relação com Investidores
Tel: (+351) 22 010 47 24
Fax: (+351) 22 948 77 22
E-mail: investor.relations@sonae.pt/pavpinto@sonae.pt
Morada: Lugar do Espido Via Norte 4471-909 Maia Portugal
Site: www.sonae.pt

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

57. Representante para as Relações com o Mercado

A Representante para as Relações com o Mercado é Luzia Leonor Borges e Gomes Ferreira, com os seguintes contactos:

Tel: +351 220104706

Fax: +351 229487722

E-mail: investor.relations@sonae.pt

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

58. Pedidos de informação

No exercício de 2015, o Gabinete de Apoio ao Investidor recebeu 714 pedidos de informação, por contraposição a 440 pedidos de informação recebidos durante o exercício de 2014.

O prazo de resposta médio, sem prejuízo da complexidade da questão colocada poder excepcionalmente determinar um prazo superior de resposta, é de 2 dias úteis.

V - Sítio de internet

59. Endereço

Endereço eletrónico da Sociedade: www.sonae.pt.

60. Local onde se encontra a informação mencionada no art.º 171.º do Código das Sociedades Comerciais

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

61. Local onde se encontram divulgados os estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>.

62. Local onde se disponibiliza informação sobre a identidade dos órgãos sociais, do representante para as relações com o mercado, do Gabinete de Apoio ao Investidor, funções e meios de acesso

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/> e em www.sonae.pt/pt/contactos

63. Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas e o calendário dos eventos societários

Documentos de prestação de contas - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas> e <http://www.sonae.pt/pt/investidores/dados-financeiros/>.

Calendário de Eventos Societários- <http://www.sonae.pt/pt/investidores/calendario-financeiro/>.

64. Local onde são divulgados a convocatória da Assembleia Geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada

Endereço eletrónico - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

65. Local onde é disponibilizado o acervo histórico com as deliberações tomadas nas assembleias gerais da Sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes

Endereço eletrónico - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

D. Remunerações

I - Competência para a determinação

66. Competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais, dos membros da comissão executiva e dos dirigentes da Sociedade

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

A Comissão de Nomeação e Remunerações, maioritariamente composta por Administradores Não Executivos, e já identificada supra nos pontos 15 a 29, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências.

II - Comissão de Remunerações

67. Composição da Comissão de Remunerações e identificação das pessoas singulares e coletivas contratadas para lhe prestar apoio e declaração sobre a independência de cada um dos membros assessores

A Comissão de Vencimentos é composta por três membros, eleitos em Assembleia Geral de Acionistas, para integrar um mandato de quatro anos, com início em 2015 e termo em 2018. Ao longo do exercício de 2015 a composição da Comissão de Vencimentos foi a seguinte:

Comissão de Vencimentos

A- Membros que integraram a Comissão de Vencimentos para o mandato 2011-2014 e que cessaram funções na Assembleia Geral Anual eleitoral do dia 30 de abril de 2015:

Belmiro Mendes de Azevedo

B- Membros que integram a Comissão de Vencimentos para o mandato 2015-2018:

Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva*

Francisco de La Fuente Sánchez*

Carlos António Rocha Moreira da Silva**

** membros que exerceram funções durante o mandato 2011-2014, tendo sido reeleitos para o exercício de funções por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.*

***membro eleito para o mandato 2015-2018 por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.*

Os membros da Comissão de Vencimentos são independentes relativamente ao órgão de administração e a qualquer outro grupo de interesses.

A Comissão de Vencimentos recorre aos estudos de *benchmarking* em matéria de práticas e políticas retributivas anualmente divulgados pelos consultores de renome internacional HayGroup e Mercer, para assegurar que a política de remuneração e compensação dos órgãos sociais anualmente submetida à consideração da Assembleia Geral, é adequada e consonante com os comparáveis de mercado. No decurso da atividade por si desenvolvida no exercício social de 2015 a Comissão de Vencimentos não foi assessorada por quaisquer entidades contratadas.

68. Conhecimentos e experiência dos membros da Comissão de Remunerações em matéria da política de remunerações

A experiência e qualificações profissionais dos membros da Comissão de Vencimentos estão espelhadas nos currícula disponíveis em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, encontrando-se capacitados para o exercício das suas responsabilidades de forma competente e rigorosa, possuindo, cada um deles, as adequadas competências para o exercício das suas funções.

III - Estrutura das Remunerações

69. Descrição da Política de Remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei 28/2009, de 19 de junho

69.1 Princípios

A política de remuneração da Sonae está estruturada num equilíbrio entre o desempenho dos Administradores Executivos em relação aos objetivos traçados e o posicionamento em relação ao

mercado e situações comparáveis. As propostas de remuneração dos membros dos órgãos estatutários são formuladas, tendo em consideração:

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

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

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

A política de remuneração dos órgãos estatutários da Sociedade é aprovada pelos acionistas em Assembleia Geral. A Comissão de Vencimentos, composta integralmente por membros independentes é responsável pela apresentação da proposta da política de remuneração e pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração, incluindo membros executivos e não executivos, e demais órgãos sociais da Sonae. Os membros da Comissão de Vencimentos são eleitos em Assembleia Geral, cabendo a este órgão a fixação da respetiva remuneração.

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


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

A Assembleia Geral de acionistas, realizada em 30 de abril de 2015, aprovou a Política de Remuneração e Compensação atualmente em vigor que se rege pelos princípios a seguir descritos e que são consistentes com os anteriormente praticados.

Caraterísticas da política de remuneração:

Competitividade:

- No desenho da Política de Remuneração e Compensação dos membros dos órgãos sociais da Sociedade é objetivo primordial a captação de talento com elevado nível de desempenho que represente contributo relevante e material para a sustentabilidade dos negócios da Sociedade. A



Política é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos realizados para Portugal e mercados europeus, servindo atualmente de referente os estudos de mercado da Mercer e HayGroup.

- Nessa medida, os parâmetros remuneratórios dos membros dos órgãos sociais são fixados e periodicamente revistos em sintonia com as práticas remuneratórias de empresas nacionais e internacionais comparáveis, alinhando, em termos individuais e agregados, os montantes máximos potenciais a serem pagos aos membros dos órgãos sociais, com as práticas de mercado, sendo os membros dos órgãos sociais individual e positivamente discriminados considerando, em concreto, entre outros fatores, o perfil e currículo do membro, a natureza e o descritivo de funções e competências do órgão social em questão e do próprio membro, e o grau de correlação direta entre o desempenho individual e o desempenho dos negócios. A Política é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos realizados para Portugal e mercados europeus, servindo atualmente de referente os estudos de mercado da *Mercer e HayGroup*.
- Para a determinação dos valores referentes ao mercado global é considerada a média dos valores aplicável aos quadros de topo da Europa. As empresas que constituem o universo de empresas pares para efeitos remuneratórios são as empresas que compõem o universo de sociedades com valores mobiliários admitidos a negociação na *Euronext Lisbon*.

Orientação para o desempenho:

- A Política prevê a atribuição de prémios calculados em função do grau de sucesso da Sociedade. A componente variável da remuneração encontra-se estruturada de maneira a estabelecer uma ligação entre os prémios atribuídos e o grau de desempenho, quer individual, quer coletivo. Em caso de não concretização de objetivos pré-definidos, medidos através de KPIs de negócio e individuais, será reduzido total ou parcialmente o valor de incentivos de curto e médio prazo.

Alinhamento com os interesses dos acionistas:

- Parte do prémio variável dos Administradores Executivos contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito e o período de diferimento de 3 anos, sendo o valor condicionado pela evolução da cotação das ações e pelo grau de concretização de objetivos de médio prazo ao longo do período de deferimento. Desta forma, é assegurado um alinhamento do administrador com os interesses do acionista e com o desempenho a médio prazo, visando a sustentabilidade do negócio.

Transparência:

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

Razoabilidade:

- A Política pretende assegurar um equilíbrio entre os interesses da Sonae, o posicionamento no mercado, as expectativas e motivações dos membros dos órgãos sociais e a necessidade de retenção de talento.
- A política de remuneração e compensação aplicável aos órgãos sociais e aos dirigentes da Sociedade adere às orientações comunitárias, à legislação nacional e às recomendações da CMVM.
- A Assembleia Geral de Acionistas, realizada em 30 de abril de 2015, dando continuidade à política já anteriormente prosseguida de forma consistente, aprovou a Política de Remuneração e Compensação em vigor, a qual é norteada pelos seguintes princípios gerais:
 - não atribuição de compensações aos administradores, ou membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respetivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria;
 - não consagração de qualquer sistema específico de benefícios, designadamente de reforma, a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e outros dirigentes.
 - ponderação, na aplicação da Política de Remuneração, do exercício de funções em sociedades que se encontrem em relação de domínio ou grupo com a Sociedade.

69.2 Competitividade da política remuneratória

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

Qual é o nosso universo comparável /empresas pares?

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

69.3 Controlo dos Riscos relativos a remunerações

A Sonae procede anualmente a uma revisão da política remuneratória como parte do processo de gestão de risco, com vista a certificar-se que a política remuneratória se encontra em total conformidade com o perfil de risco desejado. Relativamente ao ano de 2015, não foram detetadas práticas de pagamento problemáticas que coloquem riscos relevantes à Sonae.

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

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

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

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

69.4 Procedimento de aprovação da política remuneratória

A Comissão de Nomeação e Remunerações submete à consideração da Comissão de Vencimentos propostas de remuneração dos administradores nos termos do procedimento interno aprovado.

Mês	Ciclo do processo
janeiro	Obtenção de estudos de mercado externos, relativos a tendências e previsão de práticas de remunerações.
março	Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações (CNR) em meados de março: Fecho de contas do ano anterior e preparação do ano em curso, revendo-se o seguinte: <ul style="list-style-type: none"> - Processo de Avaliação Anual - Proposta de Política de Remuneração - Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho do exercício anterior, incluindo componente diferida - Propostas de remuneração fixa para o exercício corrente Reunião da Comissão de Vencimentos em finais de março, após a reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações: Fecho de contas do ano anterior e preparação do ano em curso, aprovando-se e decidindo-se o seguinte: <ul style="list-style-type: none"> - Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho do exercício anterior, incluindo componente diferida; - Propostas de remuneração fixa para exercício corrente; - Propostas de objetivo de remuneração variável relativa a desempenho do exercício corrente
abril	Assembleia Geral Anual de Acionistas em finais de abril: Acionistas aprovam a Política de Remunerações proposta pela Comissão de Vencimentos
maio	Reunião da Comissão de Vencimentos em inícios de maio: Apenas se existirem alterações dos membros do Conselho de Administração efetuada pela Assembleia Geral de Acionistas
junho	Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações:
a	Atualização relativa aos objetivos fixados para o ano em curso, se necessário;

outubro	Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações: Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração.
novembro	Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações: - Acompanhamento dos objetivos fixados para o ano em curso, se necessário; - Acompanhamento das etapas relativas aos planos de atribuição de ações no âmbito da remuneração variável de médio prazo, e das respetivas ações retidas; - Revisão da Gestão de Talentos e dos planos de contingência e de sucessão; - Revisão dos processos de nomeação (se necessário) - Revisão do plano de ações da Comissão de Nomeação e Remunerações para o ano seguinte - Revisão da política de remuneração, incluindo o plano de atribuição de ações - Reunião da Comissão de Vencimentos: Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração
dezembro	Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações: Atualização da evolução do cumprimento dos objetivos relativamente ao ano em curso, caso seja necessário Reunião da Comissão de Vencimentos: Apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração

70. Estruturação da Remuneração dos Administradores

70.1 Administradores Executivos

A remuneração fixa dos Administradores Executivos é definida em função do nível de responsabilidade do membro do Conselho de Administração e é objeto de revisão anual.

De acordo com a política remuneratória da Sonae, além da remuneração fixa, os Administradores Executivos participam de um plano de incentivos, também designado por prémio variável.

O prémio variável é atribuído no primeiro trimestre do ano seguinte àquele que diz respeito e vinculado ao desempenho do ano anterior, visando orientar e recompensar a administração executiva pelo cumprimento de objetivos pré-determinados. Subdivide-se em duas parcelas:

a) Prémio Variável de Curto Prazo (PVCP), pago em numerário, no primeiro semestre seguinte ao ano a que diz respeito, podendo todavia, e a critério da Comissão de Vencimentos, ser pago, no mesmo prazo, em ações, nos termos e condições previstos para o Prémio Variável de Médio Prazo – vd. ponto 71 para maior detalhe;

b) Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP), pago após um diferimento adicional pelo período de 3 anos e no ano subsequente ao termo deste último – vd. pontos 71, 72 e 73 para maior detalhe.

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

	Componentes	Descrição	Objetivo	Posicionamento no mercado
Fixa	Vencimento base	Vencimento anual (em Portugal o	Adequação ao estatuto e responsabilidade do	Mediana

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

O pagamento em numerário do prémio variável pode ser efetuado por qualquer das modalidades de extinção da obrigação previstos na Lei e nos Estatutos da Sociedade.

Não existe atualmente qualquer plano de atribuição de opções para aquisição de ações.

70.2 Administradores Não Executivos

A remuneração dos Administradores Não Executivos é constituída, exclusivamente, por um valor fixo, estabelecido tendo em conta os valores praticados no mercado segundo os seguintes princípios: (i) atribuição de uma remuneração fixa dependente da presença nas reuniões do Conselho e da Comissão de Nomeação e Remunerações e da Comissão de Auditoria e Finanças; (ii) atribuição de um subsídio de responsabilidade anual. Não existe qualquer remuneração a título de prémio variável.

O pagamento desta remuneração tem periodicidade trimestral.

71. Componente Variável da remuneração dos Administradores Executivos

O Prémio variável tem natureza discricionária e, dado que a atribuição do respetivo valor está dependente da consecução de objetivos, o seu pagamento não se encontra garantido. O prémio variável é determinado anualmente, variando o valor do objetivo pré-definido entre 30% e 60% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objetivo da remuneração variável).

A componente variável da remuneração é aferida por avaliação da performance de um conjunto de indicadores de desempenho referentes aos diversos negócios com cariz essencialmente económico e financeiro – “Key Performance Indicators of Business Activity” (Business KPIs). O conteúdo dos indicadores de desempenho, e o seu peso específico na determinação da remuneração efetiva, asseguram o alinhamento dos Administradores Executivos com os objetivos estratégicos definidos e o cumprimento das normas legais em que se enquadra a atividade social.

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

72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração

O pagamento de pelo menos 50% (cinquenta por cento) da componente variável da remuneração referente ao exercício a que respeita é diferido por um período de três anos, num total de quatro anos, nos termos descritos no ponto anterior 70.1 (Prémio Variável de Médio Prazo).

73. Critérios de atribuição e manutenção da remuneração variável em ações

1. Características do Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP)

O PVMP é uma das componentes da Política Retributiva da Sonae. Esta componente distingue-se das restantes por ter um carácter restrito e voluntário, cuja atribuição é condicionada às regras de elegibilidade estabelecidas para o efeito.

O PVMP proporciona aos aderentes a possibilidade de partilharem com os acionistas o valor criado, pela sua intervenção direta na definição da estratégia e na gestão dos negócios, na justa medida do resultado da avaliação anual do seu desempenho.

2. Enquadramento do PVMP

O PVMP constitui uma forma de alinhamento dos interesses dos Administradores Executivos com os objetivos da organização, reforçando o seu compromisso e fortalecendo a perceção da importância da sua performance para o sucesso da Sonae, com expressão na capitalização bolsista do título.

3. Critério de elegibilidade

São elegíveis para a atribuição de plano do PVMP os Administradores Executivos da Sociedade e das suas dominadas. De acordo com a política de remuneração aprovada pelo Conselho de Administração, são igualmente elegíveis para a atribuição do PVMP os colaboradores, a quem, por via dessa política, seja aplicável o Plano.

Membros Elegíveis	Valor de referência do prémio variável de medio prazo (% da remuneração variável total objetivo)
Administradores Executivos da Sociedade	Pelo menos 50%
Administradores Executivos dos Negócios	Pelo menos 50%
Colaboradores	termos a definir pelo Conselho de Administração de cada Sociedade



4. Duração do plano

O PVMP contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito e o período de diferimento de três anos. A partir do início do terceiro plano consecutivo, ocorrerá, a cada momento, a sobreposição de três planos trienais.

5. Valor de referência do PVMP

O valor do PVMP tem por base o valor atribuído, sendo este sujeito aos seguintes fatores de variação: (i) preço representativo da cotação do título; (ii) fator de correção por dividendos ou variação do capital social e (iii) o grau de atingimento do KPI de médio prazo.

O valor do PVMP atribuído é convertido num número equivalente de ações, determinado pelo quociente daquele valor pelo valor de cotação do título no mercado de ações em Portugal. Para este efeito, considera-se como valor da cotação do título o valor mais favorável correspondente à cotação de fecho do primeiro dia útil subsequente à Assembleia Geral ou a cotação média (considerando-se para o efeito da determinação da cotação média, a cotação de fecho nos 30 dias de negociação anteriores à data de realização da Assembleia Geral).

Caso, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício se verifique a distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das ações ou alteração do capital social da Sociedade, ou qualquer outra modificação na estrutura do capital da Sociedade com impacto na expressão económica dos direitos atribuídos, o número de ações que integra o PVMP é ajustado para um número a que corresponda um valor equivalente.

O número de ações é ainda corrigido ao longo do período de diferimento pelo grau de cumprimento dos KPIs de médio prazo, de modo a garantir a continuidade do alinhamento com os objetivos de sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Na linha da afirmação de uma política de reforço do alinhamento dos Administradores Executivos com os interesses de longo prazo da Sociedade, a Comissão de Vencimentos poderá, a seu livre critério, graduar o percentual de desconto conferido aos Administradores Executivos na aquisição de ações, determinando uma comparticipação na aquisição de ações a suportar por aqueles em montante correspondente a uma percentagem do valor de cotação das ações, com o limite máximo de 5% do seu valor de cotação à data da transmissão dos títulos. Os demais colaboradores a quem tenha sido atribuído aquele direito, adquirem as ações nos termos das condições estabelecidas pelo Conselho de Administração de cada Sociedade.

6. Entrega pela Sociedade

No momento do exercício do direito de aquisição de ações atribuído no âmbito do PVMP, a Sociedade reserva-se o direito de entregar, em substituição das ações, o numerário equivalente ao seu valor de mercado à data do respetivo exercício.

7. Vencimento do PVMP

O PVMP contempla um período de quatro anos, considerando o ano a que diz respeito e o período de diferimento de três anos.

8. Condições de Exercício do Direito

O direito ao exercício do direito de aquisição das ações atribuídas nos termos do Plano caduca se ocorrer a cessação do vínculo entre o membro e a Sociedade antes de decorrido o período do seu vencimento subsequente à sua atribuição, sem prejuízo do disposto nos parágrafos seguintes.

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

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

Para garantia de efetividade e transparência dos objetivos da Política de Remuneração e Compensação foi estabelecido que os Administradores Executivos da Sociedade:

- não devem celebrar contratos com a Sociedade ou com terceiros que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela Sociedade;
- não devem alienar durante o exercício e até ao termo do mandato, as ações da Sociedade a que tenham acedido por via da atribuição da remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem de ser alienadas para suportar o pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.

74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções

A Sociedade não atribuiu remuneração variável baseada em opções.

75. Principais parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais e de quaisquer outros benefícios não pecuniários

Os parâmetros e fundamentos do sistema de prémios anuais encontram-se descritos supra no ponto 71.

76. Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores, aprovados em assembleia geral

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

IV - Divulgação das Remunerações

77. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros do Conselho de Administração da Sociedade pagos pela Sociedade

A remuneração de cada um dos administradores da Sonae, atribuída pela Sociedade, nos anos de 2014 e 2015, encontra-se descrita nas tabelas seguintes:

DETALHE INDIVIDUAL	2014*				2015*			
	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL
ADMINISTRADORES EXECUTIVOS								
DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO (1)	493.800	389.400	389.400	1.272.600	357.300	264.600	264.600	886.500
ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO (2)	251.082	188.800	188.800	628.682	276.800	190.500	190.500	657.800
SUB-TOTAL	744.882	578.200	578.200	1.901.282	634.100	455.100	455.100	1.544.300
ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS								
BELMIRO MENDES DE AZEVEDO (3)	435.900			435.900	144.977			144.977
ÁLVARO CARMONA E COSTA PORTELA (3)	33.950			33.950	10.993			10.993
ÁLVARO CUERVO GARCIA (3)	37.050			37.050	12.273			12.273
MICHEL MARIE BON (3)	39.160			39.160	13.207			13.207
JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO	37.150			37.150	58.030			58.030
BERND HUBERT JOACHIM BOTHE (3)	36.750			36.750	12.273			12.273
CHRISTINE CROSS	37.530			37.530	45.807			45.807
ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL (4)	-			-	31.900			31.900
TSEGA GEBREYES (4)	-			-	35.233			35.233
MARCELO FARIA DE LIMA (4)	-			-	35.133			35.133
DAG JOHAN SKATTUM (5)	-			-	-			-
MARGARET LORRAINE TRAINER (5)	-			-	-			-
SUB-TOTAL	657.490			657.490	399.826			399.826
TOTAL	1.402.372	578.200	578.200	2.558.772	1.033.926	455.100	455.100	1.944.126

*Valores em euros

(1) Remuneração referente a 2015 proporcionalmente reduzida de modo a refletir antecipadamente o compromisso assumido para com a Sociedade durante o ano.

(2) Auferiu também remuneração nas subsidiárias da Sociedade, tal como refletido no ponto 78.

(3) Membro que cessou funções na Assembleia Geral de Acionistas de Acionistas de 30 de abril de 2015, tendo sido remunerado até essa data.

(4) Membro eleito em Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015, e remunerado a partir de 1 de maio de 2015.

(5) Membro eleito em Assembleia Geral Extraordinária de 16 de dezembro de 2015, e remunerado a partir de 1 de janeiro de 2016.

Planos do PVMP em aberto atribuídos a administradores executivos:

ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	Plano (Ano de Desempenho)	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Valor Vencido em 2015*	Valor dos Planos Abertos na Data de Atribuição* **	Valor dos Planos em Aberto a 31 de dezembro de 2015* **
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2011	Março 12	Março 15	1.047.039		
	2012	Março 13	Março 16		325.900	624.905
	2013	Março 14	Março 17		496.100	423.664
	2014	Março 15	Março 18		389.400	333.753
				Total	1.047.039	1.211.400
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2011	Março 12	Março 15	912.310		
	2012	Março 13	Março 16		303.700	521.486
	2013	Março 14	Março 17		408.800	350.488
	2014	Março 15	Março 18		313.900	271.287
				Total	912.310	1.026.400
			TOTAL	1.959.349***	2.237.800	2.525.583

* Valores em euros.

**Calculado com base na cotação de fecho do último dia de negociação do exercício de 2015.

***Foram liquidados todos os planos em aberto no montante de €1.959.349.

78. Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum

A remuneração de cada um dos administradores da Sonae, atribuída pelas sociedades dominadas e em relação de grupo, nos anos de 2014 e 2015, encontra-se descrita na tabela seguinte:

DETALHE INDIVIDUAL	2014*				2015*			
	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL	REMUNERAÇÃO FIXA	PVCP	PVMP	TOTAL
ADMINISTRADORES EXECUTIVOS								
DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO								
ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO	162.018	125.100	125.100	412.218	183.900	142.600	142.600	469.100
SUB-TOTAL	162.018	125.100	125.100	412.218	183.900	142.600	142.600	469.100
ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS								
BELMIRO MENDES DE AZEVEDO (1)								
ÁLVARO CARMONA E COSTA PORTELA (1)								
ÁLVARO CUERVO GARCIA (1)								
MICHEL MARIE BON(1)								
JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO								
BERND HUBERT JOACHIM BOTHE (1)								
CHRISTINE CROSS								
ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL (2)								
TSEGA GEBREYES (2)								
MARCELO FARIA DE LIMA (2)								
DAG JOHAN SKATTUM (3)								
MARGARET LORRAINE TRAINER (3)								
SUB-TOTAL								
TOTAL	162.018	125.100	125.100	412.218	183.900	142.600	142.600	469.100

*Valores em euros

(1) Membro que cessou funções na Assembleia Geral de Acionistas de Acionistas de 30 de abril de 2015.

(2) Membro eleito em Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015.

(3) Membro eleito em Assembleia Geral Extraordinária de 16 de dezembro de 2015.

79. Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios

O Prémio Variável de Curto Prazo pago aos Administradores Executivos encontra-se integrado no descritivo das remunerações constante do quadro apresentado supra no ponto 77. Não foi paga qualquer remuneração sob a forma de participação nos lucros.

80. Indemnizações pagas ou devidas a ex-Administradores Executivos por cessação de funções

Não foram pagas nem são devidas remunerações a ex-Administradores Executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício.

81. Remuneração do Conselho Fiscal

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

O valor de remuneração fixa anual dos membros deste órgão no exercício de 2015 foi o seguinte:

Membro do Conselho Fiscal	2014*	2015*
A- Membros que integraram o Conselho Fiscal no mandato 2011-2014, tendo cessado funções em Assembleia Geral Anual eleitoral de 30 de abril de 2015:		
Arlindo Dias Duarte Silva **	7.900	2.000
Jorge Manuel Felizes Morgado**	7.900	2.000
B- Membros que integram o Conselho Fiscal no mandato 2015-2018:		
Daniel Bessa Fernandes Coelho***	9.900	12.567
Manuel Heleno Sismeiro****		8.400
Maria José Martins Lourenço da Fonseca****		8.400
Óscar José Alçada da Quinta***		
Total	25.700	33.367

*Valores em euros

**membros que cessaram funções na Assembleia Geral de Acionistas de 30 de abril de 2015, tendo sido remunerados até essa data.

***membros que exerceram funções durante no mandato 2011-2014, tendo sido reeleitos para o exercício de funções por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015.

****membros eleitos para o mandato 2015-2018 por deliberação tomada em Assembleia Geral Anual realizada no dia 30 de abril de 2015, sendo remunerados desde 1 de maio de 2015.

82. Remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral

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

Membros da Mesa da Assembleia Geral	2014*	2015*
Manuel Eugénio Pimentel Cavaleiro Brandão	7.500	7.500
Maria Conceição Henriques Fernandes Cabaços	2.500	2.500
Total	10.000	10.000

*Valores em euros



V - Acordos com Implicações Remuneratórias

83. Limitações contratuais previstas para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração

Não existem acordos celebrados com titulares do órgão de administração e/ou dirigentes, que estabeleçam direito a compensação por destituição sem justa causa, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

84. Referência à existência e descrição de acordos entre a Sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação do vínculo jurídico em caso de mudança de controlo da Sociedade

Não existem acordos celebrados com titulares do órgão de administração e/ou dirigentes, que estabeleçam direito a indemnização em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da Sociedade.

VI - Planos de Atribuição de Ações ou Opções sobre Ações (“stock options”)

85. Identificação do plano e destinatários

O plano de atribuição de ações, com as condições definidas no ponto 73, integra a componente variável da remuneração, sendo seus destinatários os Administradores Executivos, bem ainda como colaboradores das empresas do Grupo, em termos a definir pelos respetivos Conselhos de Administração.

86. Caracterização do Plano

A caracterização do plano de atribuição de ações encontra-se feita nos pontos 71, 72 e 73.

A política de remuneração e compensação de órgãos sociais bem como o plano de atribuições de ações em vigor, foram aprovados na Assembleia Geral Anual realizada em 30 de abril de 2015, sob proposta da Comissão de Vencimentos em cumprimento do disposto no art.º 2.º da Lei 29/2009 de 19 de junho e da Recomendação II.3.4 CMVM(2013).

A política de remuneração aprovada sob proposta da Comissão de Vencimentos, consignou o princípio de inalienabilidade das ações cedidas pelos Administradores Executivos da Sociedade por via do PVMP, nos termos constantes da Recomendação III.6 CMVM(2013).

As deliberações da Assembleia Geral Anual em apreço podem ser consultadas em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

Os planos do PVMP dos membros executivos do Conselho de Administração da Sonae em curso em 2015 podem ser resumidos da seguinte forma:

	Total		
	Número de planos agregado	Número de Ações	Euros
Em aberto a 31.12.2014:	5	2.054.146	2.103.446
Movimento no ano:	1	-360.496	-328.501
Atribuídos	2	452.426	578.200
Vencidos	-1	-862.399	-1.047.039
Cancelados/Extintos/Ajustados(1)	0	49.477	140.337
Em aberto a 31.12.2015:	6	1.693.650	1.774.945

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

Plano de Ações da Sonae SGPS em curso 2015	Período de Vencimento			A 31 de dezembro de 2015	
	Valor da Ação na data de Atribuição	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Número agregado de participantes	Número de Ações
Plano 2012	0,401	março 2012	março 2015	20	0
Plano 2013	0,701	março 2013	março 2016	20	3.042.225
Plano 2014	1,343	março 2014	março 2017	19	1.875.827
Plano 2015	1,278	março 2015	março 2018	19	1.390.265

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

87. Direitos de opção atribuídos para aquisição de ações (“stock options”) de que sejam beneficiários colaboradores e trabalhadores da empresa

Não existem direitos de opção para aquisição de ações (“stock options”) atribuídos.

88. Mecanismos de controlo da participação dos trabalhadores no capital


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

E. Transações com Partes Relacionadas

I - Mecanismos e procedimentos de controlo

89. Mecanismos de controlo de transações com partes relacionadas

A Sociedade pauta a realização de transações com partes relacionadas por princípios de rigor, transparência e de estrita observância das regras concorrenciais de mercado. Tais transações são objeto



de procedimentos administrativos específicos que decorrem de imposições normativas, nomeadamente as relativas às regras dos preços de transferência, ou da adoção voluntária de sistemas internos de *checks and balances*, designadamente processos de reporte ou de validação formal, em função do valor da transação em questão.

Neste sentido, a Sociedade tem procedimentos especificamente definidos para a prevenção de conflitos de interesses com um procedimento de interação entre a Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Comissão Executiva pelo qual são prestados os necessários esclarecimentos para salvaguarda de que a transação é realizada em condições normais de mercado.

90. Indicação das transações sujeitas a controlo em 2015

Em conformidade com o exposto no ponto 10, não existiram, durante o exercício de 2015, relações de natureza comercial, ou outra, significativa entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade. As transações não significativas realizadas enquadram-se no exercício da atividade da Sociedade e foram realizadas em condições de mercado e a par de transações realizadas com outras entidades contratantes nacionais e internacionais, em termos que se conformam com o precedente enquadrador da prática da Sociedade sob a supervisão do Conselho Fiscal, descritos em Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sociedade, como referido no ponto 92. Não se realizaram transações com qualquer membro do órgão de administração ou do órgão de fiscalização durante o exercício de 2015.

91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos de avaliação prévia dos negócios a realizar entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do CVM

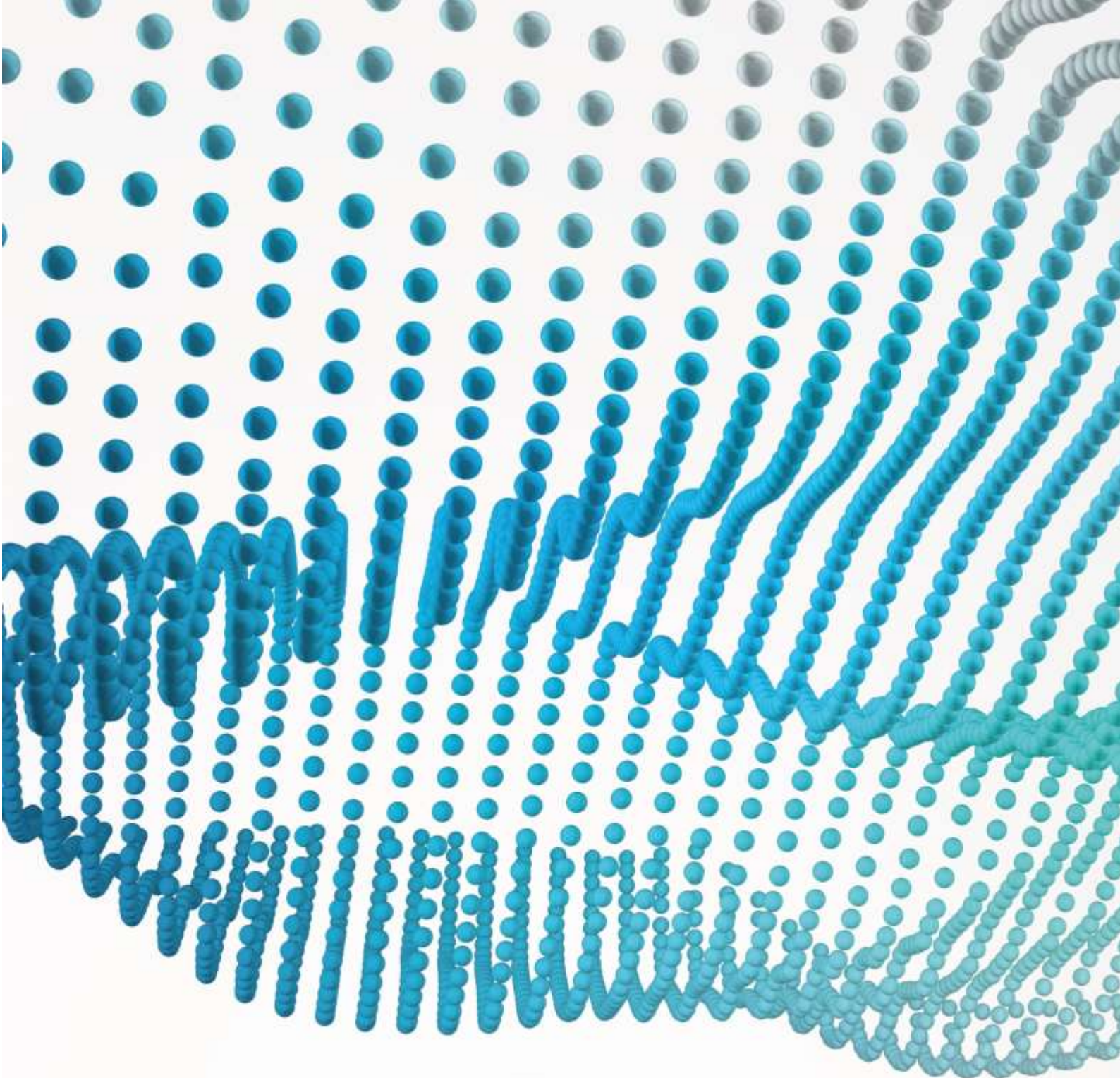
As transações com titulares de participações qualificadas ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários são formalmente submetidas ao parecer prévio da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal se de valor superior a 100 milhões de euros.

Adicionalmente, todas as transações com partes relacionadas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objeto de reporte semestral a esses dois órgãos por parte do Secretário da Comissão Executiva.

II - Elementos relativos aos negócios

92. Informação sobre negócios com partes relacionadas

Os negócios com partes relacionadas, de acordo com o IAS 24, encontram-se descritos na nota 43 do Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas de 2015.

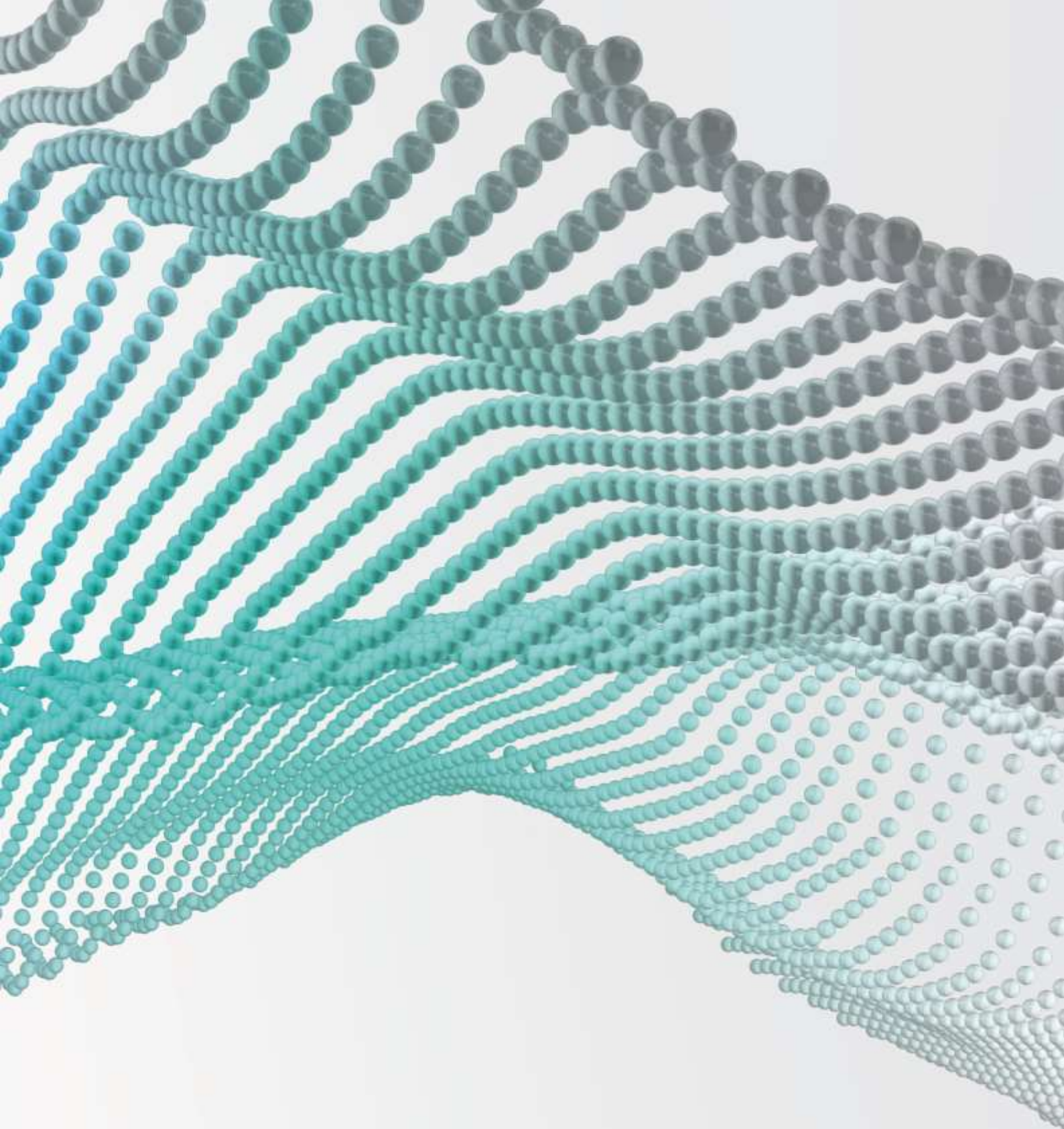


.....● PARTE II

AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO

SONAE

IMPROVING LIFE



1. Identificação do Código de Governo das Sociedades adotado

O Relatório sobre o Governo da Sociedade fornece uma descrição da estrutura do governo, políticas e práticas observadas pela Sociedade, e cumpre as normas do artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários e os deveres de informação constantes do Regulamento da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) n.º 4/2013, de 1 de agosto, bem como divulga, à luz do princípio *comply or explain*, os termos de observância pela Sociedade das Recomendações CMVM integradas no Código de Governo das Sociedades da CMVM (2013).

Este documento deve ser lido como parte integrante do Relatório Anual de Gestão e Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas relativas ao exercício social de 2015.

Foram cumpridos os deveres de informação exigidos pelo artigo 3.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho, pelos artigos 447º e 448º do Código das Sociedades Comerciais, pelo art.º 245-A do Código dos Valores Mobiliários e pelo Regulamento n.º 5/2008 da CMVM.

A Sociedade, no exercício a que corresponde o presente relatório, manteve a adoção do Código de Governo das Sociedades publicado pela CMVM em julho de 2013.

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

Salvo onde for expressamente indicado o contrário, todas as remissões contidas neste Relatório devem ser consideradas por referência ao próprio.

2. Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adotado


I - Votação e controlo da Sociedade

1.1 As sociedades devem incentivar os seus acionistas a participar e a votar nas assembleias gerais, designadamente não fixando um número excessivamente elevado de ações necessárias para ter direito a um voto e implementando os meios indispensáveis ao exercício do direito de voto por correspondência e por via eletrónica.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade incentiva os seus acionistas à participação nas Assembleias Gerais, nomeadamente ao atribuir a cada ação um voto, ao não limitar o número de votos que podem ser detidos ou exercidos por cada acionista e ao pôr à disposição dos acionistas os meios necessários ao exercício do voto por correspondência por via postal ou por via eletrónica.

Adicionalmente, a Sociedade disponibiliza no seu endereço eletrónico, desde a data da convocatória de cada Assembleia Geral, documentos-tipo destinados a facilitar o acesso à informação necessária à emissão das comunicações a efetuar pelos acionistas para assegurar a sua presença na Assembleia Geral, bem como faculta um endereço eletrónico dedicado à comunicação entre acionistas e o Presidente da



Mesa e ainda coloca à disposição uma equipa de trabalho dedicada ao apoio do Presidente da Mesa da Assembleia Geral e dos acionistas.

1.2 As sociedades não devem adotar mecanismos que dificultem a tomada de deliberações pelos seus acionistas, designadamente fixando um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

1.3 As sociedades não devem estabelecer mecanismos que tenham por efeito provocar o desfasamento entre o direito ao recebimento de dividendos ou à subscrição de novos valores e o direito de voto de cada ação ordinária, salvo se devidamente fundamentados em função dos interesses de longo prazo dos acionistas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Não se encontra estabelecido qualquer mecanismo desta natureza.

1.4 Os estatutos das sociedades que prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, será sujeita a deliberação pela assembleia geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal – e que, nessa deliberação, se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

Os Estatutos da Sociedade não estabelecem qualquer limitação ao número de votos que podem ser emitido por um acionista.

1.5 Não devem ser adotadas medidas que tenham por efeito exigir pagamentos ou a assunção de encargos pela sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração e que se afigurem suscetíveis de prejudicar a livre transmissibilidade das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade não adota unilateralmente políticas que tenham por efeito qualquer uma das restrições elencadas na recomendação. Os contratos celebrados pela Sociedade refletem a defesa do interesse social tendo em vista a sustentabilidade dos negócios a longo prazo no enquadramento das condições de mercado.

II - Supervisão, administração e fiscalização

II.1 SUPERVISÃO E ADMINISTRAÇÃO

II.1.1 *Dentro dos limites estabelecidos por lei, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração delegou a administração quotidiana da sociedade na Comissão Executiva, cujas competências se encontram descritas neste Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade (ver pontos 27 e 28).

II.1.2 *O Conselho de Administração deve assegurar que a sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

As competências do Conselho de Administração não delegadas encontram-se descritas neste Relatório e observam as regras constantes desta recomendação (ver ponto 27.1).

II.1.3 *O Conselho Geral e de Supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve assumir plenas responsabilidades ao nível do governo da sociedade, pelo que, através de previsão estatutária ou mediante via equivalente, deve ser consagrada a obrigatoriedade de este órgão se pronunciar sobre a estratégia e as principais políticas da sociedade, a definição da estrutura empresarial do grupo e as decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante ou risco. Este órgão deverá ainda avaliar o cumprimento do plano estratégico e a execução das principais políticas da sociedade.*

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

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

II.1.4 *Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o Conselho de Administração e o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo adotado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para:*

- a) Assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes;*
- b) Refletir sobre sistema estrutura e as práticas de governo adotado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração constituiu duas comissões especializadas, com o propósito de assessorar e reforçar a qualidade da sua atividade. Encontram-se em funcionamento a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações, cujas competências se encontram descritas neste Relatório (ver ponto 29).

II.1.5 O Conselho de Administração ou o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo aplicável, devem fixar objetivos em matéria de assunção de riscos e criar sistemas para o seu controlo, com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos são consistentes com aqueles objetivos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Encontram-se instituídos pelo Conselho de Administração sistemas internos de controlo de risco com as componentes adequadas (ver pontos 50 a 55).

II.1.6 O Conselho de Administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efetiva capacidade de acompanhamento, supervisão e avaliação da atividade dos restantes membros do órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração é constituído por um total de nove membros, dos quais sete são não executivos (ver ponto 18).

II.1.7 Entre os administradores não executivos deve contar-se uma proporção adequada de independentes, tendo em conta o modelo de governação adotado, a dimensão da sociedade e a sua estrutura acionista e o respetivo free float.

A independência dos membros do Conselho Geral e de Supervisão e dos membros da Comissão de Auditoria afere-se nos termos da legislação vigente, e quanto aos demais membros do Conselho de Administração considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou de decisão, nomeadamente em virtude de:

- a. Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos;*
- b. Ter, nos últimos três anos, prestado serviços ou estabelecido relação comercial significativa com a sociedade ou com sociedade que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo, seja de forma direta ou enquanto sócio, administrador, gerente ou dirigente de pessoa coletiva;*
- c. Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador;*

d. Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3º grau, inclusive, na linha colateral, de administradores ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada;

e. Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração é integrado por sete membros não executivos independentes, que cumprem os critérios de independência constantes desta recomendação (ver ponto 18).

A manutenção das condições de independência é aferida periodicamente, estando os administradores independentes vinculados à comunicação imediata da ocorrência de qualquer facto que determine a perda daquela qualidade.

II.1.8 *Os administradores que exerçam funções executivas, quando solicitados por outros membros dos órgãos sociais, devem prestar, em tempo útil e de forma adequada ao pedido, as informações por aqueles requeridas.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA


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

II.1.9 *O presidente do órgão de administração executivo ou da comissão executiva deve remeter, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal, ao Presidente da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e ao Presidente da Comissão para as Matérias Financeiras, as convocatórias e as atas das respetivas reuniões.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

É disponibilizada a todos os membros do Conselho de Administração e ao Presidente do Conselho Fiscal a informação referida nesta Recomendação.

Adicionalmente, e em virtude do Presidente do Conselho de Administração integrar a Comissão Executiva como Co-Presidente, foi designado pelo Conselho de Administração um Administrador Não Executivo Sénior Independente, que, nos termos do Regulamento do Conselho de Administração e de acordo com as melhores práticas de governo societário assegura, atempada e adequadamente, o fluxo de informação necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos órgãos sociais e comissões, agilizando, nomeadamente, de modo não limitativo, os necessários recursos para a disponibilização das convocatórias, atas e documentação de suporte às decisões tomadas.



II.1.10 *Caso o presidente do órgão de administração exerça funções executivas, este órgão deverá indicar, de entre os seus membros, um administrador independente que assegure a coordenação dos trabalhos dos demais membros não executivos e as condições para que estes possam decidir de forma independente e informada ou encontrar outro mecanismo equivalente que assegure aquela coordenação.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Presidente do Conselho de Administração exerce funções executivas enquanto Co-Presidente da Comissão Executiva. Para reforço das condições de exercício das funções dos administradores não executivos de forma independente e informada foi, por deliberação tomada em reunião do Conselho de Administração de 4 de maio de 2015, nomeado como Administrador Não Executivo Sénior independente José Manuel Neves Adelino. Este Administrador Não Executivo Sénior Independente tem a responsabilidade de, ao abrigo do disposto no n.º 2.º do art.º 1.º e do art.º 13.º do Regulamento do Conselho de Administração (disponível na página de Internet da Sociedade - <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>), coordenar o exercício dos trabalhos dos membros não independentes que integram o Conselho de Administração e as comissões deste órgão, para garantia de existência das condições necessárias a que estes possam exercer as suas funções de forma independente e informada e assegura a existência do necessário fluxo de informação indispensável ao cabal cumprimento das respetivas competências legais e estatutárias.

II.2 FISCALIZAÇÃO

II.2.1 *Consoante o modelo aplicável, o presidente do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria ou da Comissão para as Matérias Financeiras deve ser independente, de acordo com o critério legal aplicável, e possuir as competências adequadas ao exercício das respetivas funções.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Presidente do Conselho Fiscal, tal como todos os membros deste órgão, são independentes, de acordo com os critérios estabelecidos no n.º 5 do art.º 414.º do Código das Sociedades Comerciais e possuem as aptidões e experiência necessárias ao exercício das suas funções.

A avaliação das condições de manutenção de independência, de acordo com critérios legais, é aferida no momento da eleição e repetida anualmente numa avaliação interna, estando, para além disso, cada membro do Conselho Fiscal comprometido a informar imediatamente a Sociedade caso ocorra qualquer circunstância que determine a sua perda de independência.

II.2.2 *O órgão de fiscalização deve ser o interlocutor principal do auditor externo e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios, competindo-lhe, designadamente, propor a respetiva remuneração e zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

É da competência do Conselho Fiscal propor a designação e a destituição, aprovar a remuneração e supervisionar a atividade e a independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, bem como

rececionar primordialmente os seus relatórios, com ele interagindo diretamente nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal, disponível no website da Sonae – www.sonae.pt.

II.2.3 *O órgão de fiscalização deve avaliar anualmente o auditor externo e propor ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A avaliação da atividade desenvolvida pelo Revisor Oficial de Contas pode ser consultada na informação constante do Relatório Anual e Parecer do Conselho Fiscal.

II.2.4 *O órgão de fiscalização deve avaliar o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos e propor os ajustamentos que se mostrem necessários.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho de Administração assegura proativamente o sistema de controlo interno e de gestão de riscos. O Conselho Fiscal avalia a eficácia daqueles sistemas, propondo as medidas de otimização que entender necessárias e pronunciando-se sobre os mesmos no seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos de prestação de contas em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

II.2.5 *A Comissão de Auditoria, o Conselho Geral e de Supervisão e o Conselho Fiscal devem pronunciar-se sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços de auditoria interna e aos serviços que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de compliance), e devem ser destinatários dos relatórios realizados por estes serviços pelo menos quando estejam em causa matérias relacionadas com a prestação de contas a identificação ou a resolução de conflitos de interesses e a detenção de potenciais ilegalidades.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Conselho Fiscal estabelece com a auditoria interna o plano de ações a desenvolver, supervisiona a sua atividade, recebe reporte periódico da atividade desenvolvida, avalia os resultados e conclusões apuradas, afere da existência de eventuais irregularidades e emite as diretrizes que entender por convenientes (ver ponto 38).

II.3 FIXAÇÃO DE REMUNERAÇÕES

II.3.1 *Todos os membros da Comissão de Remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros executivos do órgão de administração e incluir pelo menos um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os três membros integrantes da Comissão de Vencimentos são independentes, atuando nessa qualidade, e estando, assim, reunidas as necessárias condições de independência na atuação dos membros e na tomada de deliberações pelo órgão. Todos os membros da Comissão de Vencimentos possuem conhecimentos e relevante experiência em matéria de política de remuneração.

II.3.2 Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou coletiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do órgão de administração, ao próprio órgão de administração da sociedade ou que tenha relação atual com a sociedade ou com consultora da sociedade. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou coletiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão de Vencimentos tem por política que a contratação de consultores para apoio ao desempenho das suas funções deverá incidir sobre consultores de reputada competência e presença internacional, sendo a independência destes últimos assegurada, quer pela autonomia face ao Conselho de Administração, à Sociedade e ao Grupo, quer por um perfil de larga experiência e reconhecimento do mercado (ver ponto 67).

II.3.3 A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho, deverá conter, adicionalmente:

- a) Identificação e explicitação dos critérios para a determinação da remuneração a atribuir aos membros dos órgãos sociais;*
- b) Informação quanto ao montante máximo potencial, em termos individuais, e ao montante máximo potencial, em termos agregados, a pagar aos membros dos órgãos sociais, e identificação das circunstâncias em que esses montantes máximos podem ser devidos;*
- d) (sic) Informação quanto à exigibilidade ou inexigibilidade de pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A declaração sobre a política de remunerações foi apresentada à Assembleia Geral Anual de 30 de abril de 2015 e integra a informação referida nesta recomendação. Não são exigíveis pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

A declaração sobre a política de remunerações encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

II.3.4 Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de ações, e/ou de opções de aquisição de ações ou com base nas variações do preço das ações, a membros

dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do plano.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O plano de remuneração variável de médio prazo, incluindo a respetiva execução, foi aprovado na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril 2015 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

II.3.5 *Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de qualquer sistema de benefícios de reforma estabelecidos a favor dos membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do sistema.*

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

A política de remunerações aprovada não estabelece qualquer sistema de benefícios de reforma.

III - Remunerações

III.1 *A remuneração dos membros executivos do órgão de administração deve basear-se no desempenho efetivo e desincentivar a assunção excessiva de riscos.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A remuneração dos membros do Conselho de Administração que exercem funções executivas baseia-se no desempenho daqueles administradores aferidos de acordo com critérios pré-determinados e está construída de modo a alinhar a sua atuação com a sustentabilidade da Sociedade e o interesse de longo prazo dos acionistas, desincentivando a assunção excessiva de riscos.


A política de remuneração foi aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril 2015 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas> e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

III.2 *A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração e a remuneração dos membros do órgão de fiscalização não deve incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A remuneração dos membros não executivos do Conselho de Administração é constituída, exclusivamente, por um valor fixo, sem qualquer conexão com o desempenho da Sociedade ou do seu valor.

A política de remuneração foi aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril 2015 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>, e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.



III.3 *A componente variável da remuneração deve ser globalmente razoável em relação à componente fixa da remuneração, e devem ser fixados limites máximos para todas as componentes.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

As componentes da remuneração encontram-se descritas na política de remuneração que foi aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril 2015 e que se encontra disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>, e descrita nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

A política de remuneração contempla uma relação expressa entre a componente fixa e a variável adequada ao perfil da Sociedade e do Grupo, tal como considerada pelos acionistas, que anualmente a aprovam em Assembleia Geral.

III.4 *Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o direito ao seu recebimento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A política de remuneração aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 30 de abril 2015 (disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>), tal como proposta pela Comissão de Vencimentos, respeita o período contido na presente recomendação e o seu valor depende do desempenho da Sociedade ao longo desse período, conforme descrito nos pontos 69 a 76 deste Relatório.

III.5 *Os membros do órgão de administração não devem celebrar contratos, quer com a sociedade, quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela sociedade.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A política de remuneração aprovada, sob proposta da Comissão de Vencimentos, em Assembleia Geral de 30 de abril de 2015 consignou, tal como em anos anteriores, o princípio estabelecido nesta recomendação, conforme descrito nos pontos 69 a 76 deste Relatório e disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

III.6 *Até ao termo do seu mandato devem os administradores executivos manter as ações da sociedade a que tenham acedido por força de esquemas de remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A política de remuneração aprovada em Assembleia Geral de 30 de abril de 2015, à semelhança de anos anteriores, consignou o princípio estabelecido nesta recomendação (ver pontos 69 a 76 deste Relatório e <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>).

III.7 *Quando a remuneração variável compreender a atribuição de opções, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos.*

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

A política de remuneração aprovada não integra atribuição de opções.

III.8 *Quando a destituição de administrador não decorra de violação grave dos seus deveres nem da sua inaptidão para o exercício normal das respetivas funções mas, ainda assim, seja reconduzível a um inadequado desempenho, deverá a sociedade encontrar-se dotada dos instrumentos jurídicos adequados e necessários para que qualquer indemnização ou compensação, além da legalmente devida, não exigível.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sociedade observa integralmente esta recomendação na sua política (ver pontos 69 a 76).

IV - Auditoria

IV.1 *O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações dos órgãos sociais, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA


O Revisor Oficial de Contas pronunciou-se sobre a atividade por si desenvolvida no exercício de 2015 nos termos do seu relatório anual de auditoria sujeito a apreciação da Assembleia Geral Anual de Acionistas e disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/acionistas>.

IV.2 *A sociedade ou quaisquer entidades que com ela mantenham uma relação de domínio não devem contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com ele se encontrem em relação de grupo ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem ser aprovados pelo órgão de fiscalização e explicitadas no seu Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade – eles não devem assumir um relevo superior a 30% do valor total dos serviços prestados à sociedade.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Os serviços prestados pelo auditor externo da Sociedade foram aprovados pelo Conselho Fiscal com salvaguarda da garantia da independência do auditor externo (ver ponto 47).

IV.3 *As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respetivamente de quatro ou três anos. A sua manutenção além deste período deverá ser*



fundamentada num parecer específico do órgão de fiscalização que pondere expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

O Revisor Oficial de Contas da Sociedade foi reeleito pela Assembleia Geral de 30 de abril de 2015 sob proposta do Conselho Fiscal, fundamentada e ponderada de acordo com os critérios recomendados. A proposta pode ser consultada em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleiasgerais/acionistas/> e ainda no ponto 40 deste Relatório.

V - Conflitos de interesses e transações com partes relacionadas

V.1 *Os negócios da sociedade com acionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser realizados em condições normais de mercado.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

V.2 *O órgão de supervisão ou de fiscalização deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância dos negócios com acionistas titulares de participação qualificada - ou com entidades que com eles estejam em qualquer uma das relações previstas no nº 1 do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários -, ficando a realização de negócios de relevância significativa dependente de parecer prévio daquele órgão.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Sonae aprovou e tem em prática um procedimento interno formal com vista à obtenção de parecer do Conselho Fiscal e da Comissão de Auditoria e Finanças previamente à realização pela Comissão Executiva de negócios com acionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com estes se encontrem numa relação de entre as elencadas no art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, quando tais transações envolvam um interesse superior a 100 milhões de euros. Todas as transações com as entidades referidas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objeto de reporte semestral a esses dois órgãos.

VI - Informação

VI.1 *As sociedades devem proporcionar, através do seu sítio na Internet, em português e inglês, acesso a informações que permitam o conhecimento sobre a sua evolução e a sua realidade atual em termos económicos, financeiros e de governo.*

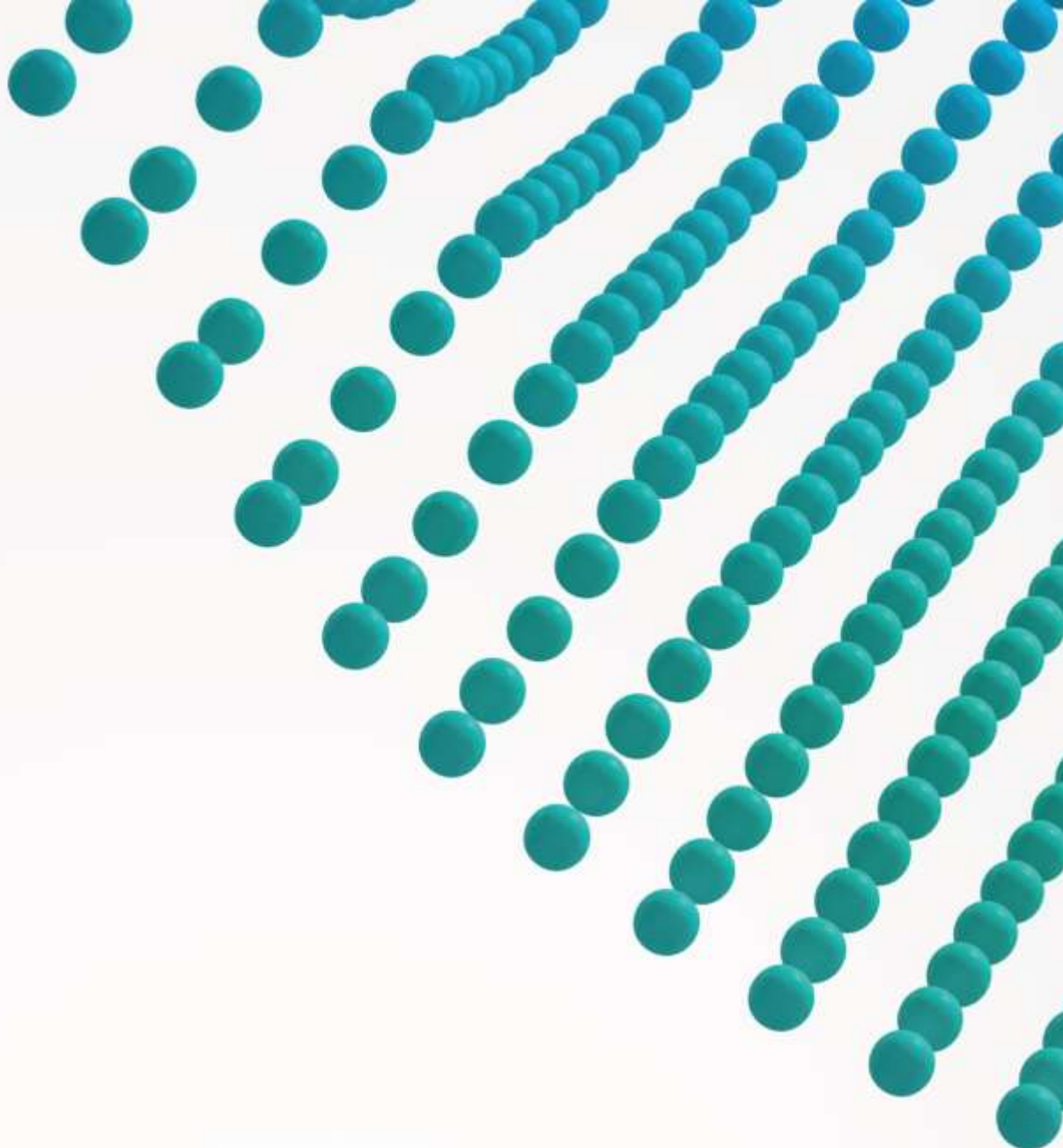
RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

Toda a informação recomendada encontra-se disponível quer na versão portuguesa, quer na versão inglesa no website da Sociedade – <http://www.sonae.pt/pt/investidores/>.

VI.2 As sociedades devem assegurar a existência de um gabinete de apoio ao investidor e de contacto permanente com o mercado, que responda às solicitações dos investidores em tempo útil, devendo ser mantido um registo dos pedidos apresentados e do tratamento que lhe foi dado.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

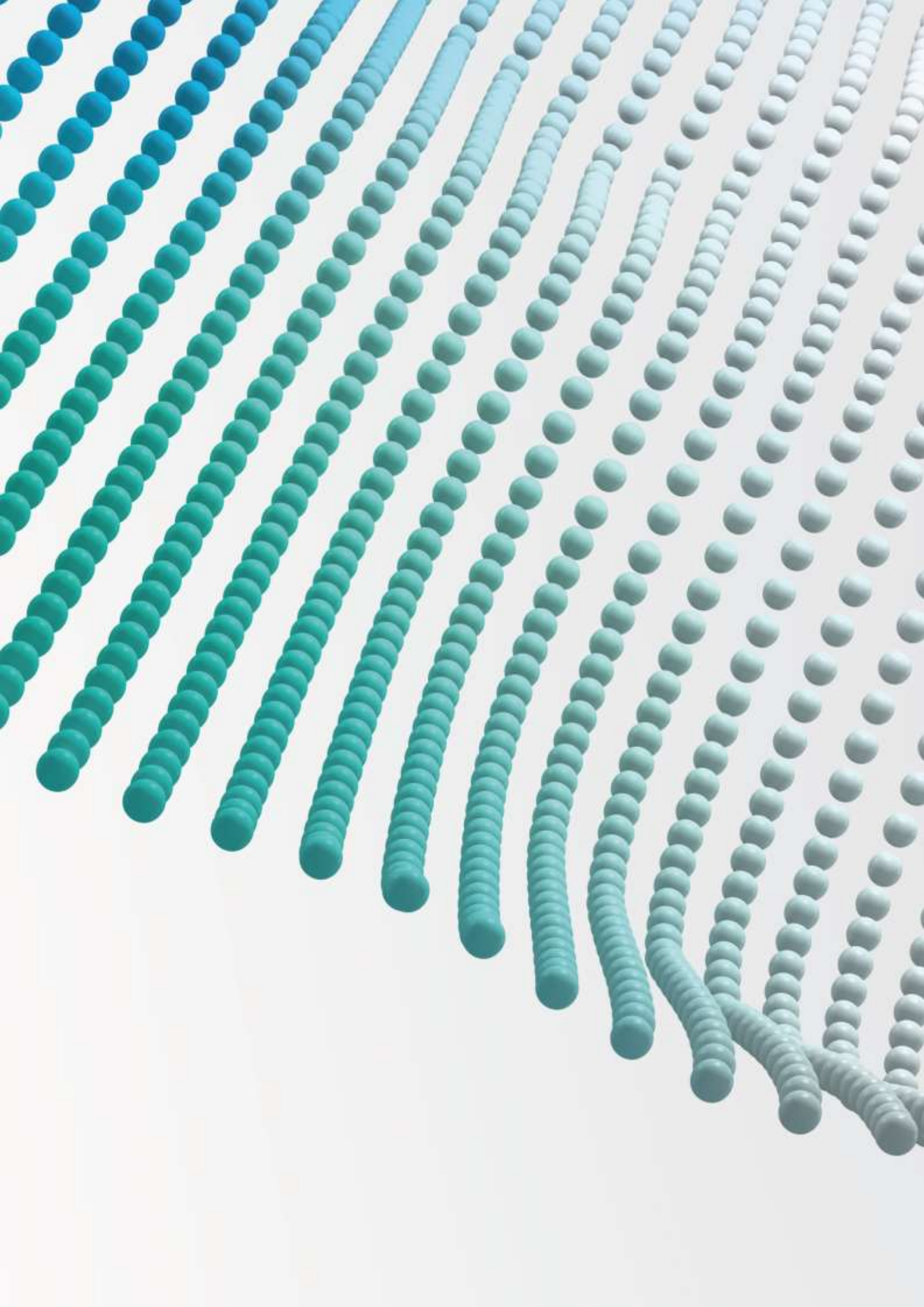
A Sociedade dispõe de um Gabinete de Apoio ao Investidor que disponibiliza aos investidores e à comunidade financeira, informação regular e relevante, assegurando-se o registo das interlocuções relevantes e de forma a otimizar a qualidade do seu desempenho.



.....● ANEXO

SONAE

IMPROVING LIFE



1 - Conselho de Administração

1.1 Qualificações profissionais e elementos curriculares

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 – Porto Business School

Formação Executiva

1994	Executive Retailing Program - Babson College
1996	Strategic Uses of Information Technology Program - Stanford Business School
2002	Breakthrough Program for Senior Executives - IMD
2008	Proteus Programme - London Business School
2012	Corporate Level Strategy – Harvard Business School

Experiência Profissional

No Grupo Sonae

1988-1990	Analista e Gestor de Projeto Novos Investimentos na Sonae Tecnologias de Informação
1990-1993	Gestor de Projeto de Desenvolvimento Organizativo e Diretor Comercial para Portugal de Novos Negócios na Sonae Indústria (Painéis Derivados de Madeira)
1993-1996	Diretor de Planeamento e Controlo Estratégico e de Desenvolvimento Organizativo na Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)
1996-1998	Administrador Executivo da Modelo Continente Hipermercados, SA (Merchandising, IT e Marketing Retalho)
1998-2000	Presidente da Comissão Executiva da Optimus - Telecomunicações, SA (Operador Móvel)
1998-abril 2007	Administrador Executivo da Sonae - SGPS, SA
2000-2007	Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA
2002-2007	Presidente do Conselho Geral do Público - Comunicação Social, SA
2003-2007	Presidente do Conselho Geral da Glunz, AG
2004-2007	Presidente do Conselho de Administração da Tableros de Fibras, SA (Tafisa)
2007-2014	Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
2007-Abril 2015	Presidente da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, SA
2007-Março 2015	Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
2008-2014	Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA
2009-2013	Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest - Sociedade Gestora de Fundos de Investimentos
2010-2013	Presidente do Conselho de Administração da Sonae RP - Retail Properties, SA
Desde Abril 2015	Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO da Sonae SGPS, SA

Noutras Entidades

1989-1990	Membro da Comissão Executiva da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial
2001-2002	Presidente da Apritel - Associação dos Operadores de Telecomunicações
2001-2008	Membro do Conselho Geral Porto Business School

2003	Co-autor do livro “Reformar Portugal”
2004-2009	Membro do Advisory Board “Compromisso Portugal”, movimento independente para implementação da reforma política
2004-2011	Membro do Conselho Geral do IPCG – Instituto Português de Corporate Governance
2006-2013	Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música
2008-2009	Membro do Conselho Geral da AEP - Associação Empresarial de Portugal
2009-2014	Membro do Conselho de Curadores da AEP - Associação Empresarial de Portugal
2009-2015	Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto
2012-2015	Membro da Direção da Cotec
Desde 2008	Membro do ERT - European Round Table of Industrialists
Desde 2013	Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE
Desde 2015	Membro do Consejo Iberoamericano para la Productividad y la Competitividad

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 (Porto Business School)

Experiência Profissional

1982-1984	Projetista de Estruturas na Tecnopor (Engenharia Civil)
1984-1989	Técnico Superior na EDP (Energia)
1989-1991	Diretor do Projeto de Televisão na Sonae Tecnologias de Informação
1991-1994	Diretor de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)
1994-1996	Administrador de várias empresas da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos, SGPS, SA) - Retalho
1996-2007	CFO da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos, SGPS, SA) e Administrador da Modelo Continente, SGPS, SA e de várias das suas filiais (Retalho)
1996-2007	Vice-Presidente Executivo e CFO da Sonae - SGPS, SA, Administrador Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA e Presidente da Comissão de Finanças da Sonae - SGPS, SA
2004-2009	Administrador da MDS - Corretor de Seguros, SA
2007 – Abril 2015	Vice-Presidente Executivo da Sonae - SGPS, SA
2011-2015	Membro do Conselho Superior do Porto Business School
Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA (Presidente do Conselho de Administração desde outubro de 2014)
Desde 2007	Presidente Executivo do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA
Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, SA
Desde 2007	Membro do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, SA
Desde Abril 2015	Co-CEO da Sonae - SGPS, SA

JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO

Data de Nascimento

19 março 1954

Curriculum Académico

1976 Licenciatura em Finanças, Universidade Técnica de Lisboa

1981 DBA, Finance, Kent State University

Experiência Profissional

1978-1981 Professor convidado, Kent State University

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

1981-2012 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 Diretor, Programa MBA e Programa Executivo, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

1992-1994 Membro do Conselho de Administração, BPA

1994-2002 Membro do Conselho de Gestão do Fundo de Garantia de Depósitos

1999-2002 Diretor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

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

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

2003-2006 Membro do Conselho Consultivo Estratégico da PT

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

2003-2010 Membro do Comité de Investimento do Fundo Caravela

2008-2014 Membro do Conselho Fiscal do BPI

2010-2014 Membro do Conselho de Administração da Cimpor

2012-2014 Diretor de Finanças e Investimentos - Fundação Calouste Gulbenkian

ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL

Data de Nascimento

3 Agosto 1950

Curriculum Académico

1969-1973 MA em Economia - Master of Arts em Edinburgh University

1976-1978 MBA – Master of Business Administration em Harvard Business School

Experiência Profissional

1978-1984 Mckinsey & Co, Consultor

1984-1987 Professor na London Business School

Desde 1987 Administrador da Ashridge Strategic Management Centre Part of Ashridge Business School

Desde 2014	Administrador da Campbell Associates Consulting Ltd
------------	---

CHRISTINE CROSS

Data de Nascimento

13 junho 1951

Curriculum Académico

1973	Universidade de Newcastle – B.Ed. (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	Professora assistente na cadeira de Alimentos e Nutrição - Universidade de Edinburgh
1979-1985	Professora Assistente Sénior - Bath SPA University College
1985-1989	Professora regente e diretora do programa de BSc (Hons) - Bath SPA University College
1989-2003	Tesco PLC
1989-1990	Chefe de Serviços de Apoio ao Consumidor
1990-1994	Diretora de Divisão – Serviços técnicos
1994-1997	Diretora Comercial
1998-2002	Diretora Mundial de Compras no sector Não Alimentar
2002-2003	Diretora de Desenvolvimento de Negócios do grupo
1997-2003	Professora convidada (Estudos do Consumidor), University of Ulster
2002-2005	Administradora Não Executiva da George Wimpey, plc
2003-2011	Administradora Não Executiva da Sobeys Inc, Canada (Membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)
2005-2006	Administradora Não Executiva da Fairmont Hotels Inc
2005-2014	Administradora Não Executiva da Next plc (Membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)
2006-2013	Consultora para o retalho da Apax Private Equity
2006-2014	Consultora para o retalho da Warburg Pincus Private Equity
2007-2009	Professora convidada, University of Hull Business School
2008-2009	Administradora Não Executiva da Premier Foods plc
2010-2013	Consultora Sénior para o retalho da PwC
2012-2015	Administradora Não Executiva (PPC Chair), Woolworths (Austrália) plc
2014-2015	Consultora da Javelin ecommerce
Desde 2003	Administradora da Christine Cross Ltd (empresa de Consultadoria Independente na área do retalho)
Desde 2009	Administradora Não Executiva da Plantasjen (Apax PE)
Desde Dezembro 2012	Administradora Não Executiva da Kathmandu (Nova Zelândia) plc
Desde Agosto 2013	Consultora da MHJL
Desde Janeiro 2014	Administradora Não Executiva da Brambles (Australia) plc
Desde Outubro 2014	Administradora Não Executiva da Fenwick (UK)

Desde Maio 2015	Consultora da River Island
Desde Março 2016	Administradora Não Executiva do Hilton Food Group

TSEGA GEBREYES

Data de Nascimento

14 Dezembro 1969

Curriculum Académico

1986-1990	<p>Rhodes College Atribuição de Duplo-Grau Recebeu as mais altas distinções pela graduação em economia e cum laude na graduação em Estudos Internacionais Recebeu distinção Summa Cum Laude por tese sénior Eleita presidente da Economics Honor Society e membro da International Studies Honor Society Designada editora do Economics Journal eleita Presidente do Investment Group, um fundo de gestão estudantil Recebeu os prémios Sophomore Woman of the Year award e Ralph C. Hon Leadership award. Eleita membro de duas sociedades honoríficas de liderança Designada membro do Conselho de Trustees da faculdade Eleita representante da classe estudantil e designada Presidente do New York area Alumni Club</p>
1994-1996	<p>Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston, USA Candidata a MBA, Junho 1996 Lider da equipa de projeto da Volunteer Consulting Organization, cliente: National Foundation for Teaching Entrepreneurship. Eleita representante da secção de carreiras dos estudantes Membro da equipa de projeto da European Business Conference Membro do Finance Club e do Venture Capital Club</p>

Experiência Profissional

1990-1994	<p>Citicorp Securites, INC Mercado de capitais: Associada Nomeação especial para a equipa principal de seis profissionais que estruturaram investment grade, valores mobiliários negociáveis de um fundo de \$ 1000 000 000 non- investment grade, conexos com a indústria da aviação, ativos financeiros Co-desenhou e construiu modelos financeiros aprofundados para avaliação de cada classe de cash-flow. Analisou e desenvolveu um método de mensuração da volatilidade do retorno e correlação com outros instrumentos financeiros. Persuadiu uma agência de rating a atribuir o rating de investment grade a uma larga parte do fundo Comercializou parte de fundo non-investment grade para clientes finais e hedge funds Identificou aspetos críticos do interesse de investidores, desenvolveu soluções alternativas, selecionou a melhor alternativa e convenceu os investidores e sua equipa do mérito da seleção Investigou, analisou comparativamente aspetos legais, fiscais, contabilísticos e de restrições de investimento em diversas jurisdições para desenvolvimento de uma solução ótima de estrutura de fundo de investimento. Persuadiu a administração sénior a subscrever \$ 1 000 000 000 Executou processos de due diligence e procedeu a avaliação independente de instrumentos de dívida e capitais subscritos pelo fundo</p>
1995-1996	<p>Mckinsey & Company, INC. Associada Estratégia de Negócio Membro da equipa que explorou a estratégia de diversificação para a maior cadeia alimentar inglesa. Desenhou a análise económica de mercados potenciais. Elaborou e apresentou trabalhos a clientes seniores Avaliou a adaptação produto/mercado para a maior rede de retalho de vestuário no Reino Unido.</p>

	Efetuu estudos de mercado, analisou operações de lojas e identificou fatores de sucesso
1996-2000	<p>New Africa Opportunity Fund, LLP (re-named Zeypher Opportunity Fund, LLP)</p> <p>Sócia</p> <p>OPIC-fundo participado por capital privado focado na realização e investimentos na Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC)</p> <p>Sócia fundadora</p> <p>Responsável pela identificação, análise e seleção de investimentos nos países do norte da SADC</p> <p>Revisão e seleção de investimentos num largo espectro de indústrias com primazia nas telecomunicações, media, instituições financeiras e setores de produtos de largo consumo</p> <p>Comercialização do Fundo a investidores em \$120 milhões para investidores US; emissão de \$40 milhões de capital para sustentar uma garantia de \$80 milhões da OPIC</p> <p>Abertura de um escritório regional no Quênia para suporte das atividades</p> <p>Prestação de suporte a várias empresas do portfolio como membro do Conselho de Administração e na gestão de atividades de levantamento de fundos, identificando parceiros estratégicos e recrutando talentos</p>
2000-2007	<p>Celstel International BV/Zain</p>
2001	<p>Diretora de Comércio Móvel e Desenvolvimento de Novos produtos</p> <p>Desenvolvimento da estratégia de negócios de comércio móvel e gestão das operações e implementação de serviços</p> <p>Implementação de serviços de pagamento com 30% de acréscimo de enterprise value na organização</p> <p>Gestão de diligências para colocação de private equity durante 2000-1º trimestre 2001</p> <p>Implementou na Celstel a primeira operação Africana de pagamento via mobile</p> <p>Participou no desenhou do plano global de implementação da expansão pan- Africana</p>
2003	<p>Diretora de Desenvolvimento de Negócio e de Fusões e Aquisições</p> <p>Membro da equipa de gestão executiva reportando ao Conselho de Administração</p> <p>Participação na definição da estratégia e acompanhamento da performance como membro da equipa executiva</p> <p>Desempenho de funções nos Conselhos de Administração das subsidiárias no apoio em geral ao governo corporativo</p> <p>Responsável pela identificação e aquisição de negócios em novos países</p> <p>Responsável pela identificação de novas linhas de negócio e novas áreas de crescimentos nos países onde já existiam operações</p> <p>Liderança de negociações, análise e desenvolvimento de relações para a entrada em novas áreas de expansão</p>
2005	<p>Diretora de Estratégia e Desenvolvimento</p> <p>Membro da equipa de gestão executiva reportando ao Conselho de Administração</p> <p>Manteve as responsabilidades anteriores para além de assumir a supervisão da estratégia e comunicações</p> <p>Realizou diversas aquisições e investimentos em empresas de telecomunicações em África, incluindo \$1,200 000 000 na Nigéria, \$100 milhões em Madagascar, \$250 milhões no Quênia, \$40 milhões na Tanzânia</p> <p>Liderou a venda da Celstel à MTC com um resultado para os acionistas de \$3, 400 000 000</p>
2007	<p>Consultora Sénior do Grupo</p> <p>Promover o aconselhamento e apoio ao desenvolvimento empresarial. Integra diversos órgãos representando várias empresas, incluindo:</p> <p>Celstel Quênia, Administradora, Presidência, Comissão de Auditoria</p> <p>Celstel Gana, Consultora</p> <p>Celstel Nigéria, Administradora, Comissão de Auditoria</p>
2007- Presente	<p>Satya Capital</p> <p>Diretora Fundadora, Sócia Gerente</p> <p>Grupo de Investimento focado em oportunidades de capital privado em África</p> <p>Negócio consolidado com responsabilidade num conjunto alargado de atividades, tais como componente legal, office set-up, recrutamento de outros parceiros e investidores institucionais</p> <p>Definição de estratégia de investimento, recrutamento de administradores, consultores do setor e investidores</p> <p>Emissão de um Seed Fund de \$200 milhões e planeamento de emissão adicional de \$400-600 milhões</p>

MARCELO FARIA DE LIMA

Data de Nascimento

1 Dezembro 1961

Curriculum Académico

1981-1985 Graduação em Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

Experiência Profissional

1988-1989 Professor, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

1989-1996 Commercial Banker da ABN AMRO Bank, São Paulo, Brasil / Chicago, Estados Unidos

1996-1998 Vice-Presidente do Banco Garantia, São Paulo, Brasil
Banco de Investimentos

1998-2000 Diretor da Donaldson, Lufkin & Jenrette, São Paulo, Brasil
Banco de Investimentos

2000 Co-Fundador e Diretor Executivo da Areartil, São Paulo, Brasil
Portal de Internet para negócios imobiliários

2000-2003 Co-Fundador e Diretor Executivo da EugênioWG, São Paulo, Brasil
Agência de Publicidade

2002-2005 Membro do Conselho de Administração da Neovia Telefomunicações S.A., São Paulo, Brasil
Operadora Wi-Fi / WiMax no Estado de São Paulo

Desde Fevereiro 2003 Sócio e Co-Fundador da Artesia Gestão de Recursos S.A., São Paulo, Brasil
Sociedade autorizada pela CVM - Comissão de Valores Mobiliários para o exercício profissional de Administração de Carteira de Valores Mobiliários

Desde Janeiro 2004 Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA, São Paulo, Brasil
Companhia de capital aberto, com ações negociadas na BM&FBovespa sob o ticker FRIO3, é uma multinacional de origem brasileira e uma das maiores fabricantes mundiais de equipamentos de refrigeração comercial do tipo Plug-In, com operações no Brasil, Estados Unidos da América, México, Dinamarca, Turquia, Rússia, Ucrânia, Indonésia e Índia, com faturamento anual de mais de R\$ 800 milhões

Desde Julho 2007 Vice-Presidente do Conselho de Administração da Produquímica Indústria e Comércio SA, São Paulo, Brasil
Companhia líder na produção de soluções em micronutrientes para agricultura e alimentação animal, que também produz ingredientes para o tratamento de água e para processos industriais, com faturamento anual de mais de R\$800 milhões

Desde Janeiro 2008 Vice-Presidente do Conselho de Administração da Restoque Comércio e Confecções de Roupas SA, São Paulo, Brasil
Companhia de capital aberto, com ações negociadas na BM&FBovespa sob o ticker LLIS3, é uma das principais companhias varejistas do setor de vestuário e acessórios de moda de alto padrão, cosméticos e artigos de decoração, no Brasil, com faturamento anual de mais de R\$1.000 milhões

Desde Março 2008 Presidente do Conselho de Administração da Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş. Izmir, Turquia
Companhia de capital aberto, devidamente registrada no Capital Markets Board da Turquia e com suas ações negociadas na Istanbul Stock Exchange sob o ticker KLMSN. Controlada pela Metalfrio Solutions S.A., a Klimasan atua no segmento de refrigeração comercial do tipo Plug-In

Desde Dezembro 2009 Membro do Conselho de Administração da C1 Financial Inc., Saint Petersburg, Florida, Estados Unidos
Companhia de capital aberto, devidamente registrada no Securities and Exchange Commission dos Estados Unidos e com suas ações negociadas na NYSE sob o ticker BNK. Banco comercial com atuação na região da Florida, Estados Unidos, com ativos totais superiores a US\$ 1.500 milhões

Desde Novembro 2013 Membro do Conselho de Administração da TRX Investimentos Imobiliários S.A., São Paulo, Brasil
Companhia que investe, desenvolve, financia e gere ativos imobiliários próprios ou de terceiros, com aproximadamente R\$4.000 milhões de ativos reais sob gestão

DAG JOHAN SKATTUM

Data de Nascimento

19 Abril 1961

Curriculum Académico

1980	Ensino Secundário na vertente científica, Gjovik, Noruega
1984	Bacharelato em Artes, Allegheny College, Meadville, PA (Estados Unidos da América).
1986	MBA, Simon School of Business, Universidade de Rochester, Rochester, Nova Iorque (Estados Unidos da América)

Experiência Profissional

1986-2007	J.P.Morgan Vários cargos exercidos, incluindo o de Responsável pela área de Fusões & Aquisições na América do Norte e na Europa
2007-2013	Sócio no escritório de Londres da TPG
2013-2014	Consultor de negócios da Abingdon Partners LLC
2013-2014	Administrador Executivo da One Thousand & Voices
2000-Presente	Allegheny College Assessor do anterior e atual Presidente Co-liderou campanhas de angariação de fundos
2011-Presente	Right to Play Membro do Conselho de Administração (Toronto, Canada HQ) Membro do Conselho de Administração no Reino Unido e nos Estados Unidos da América Presidente da Comissão de Recursos Humanos Presidente da comissão de apoio à sucessão do Presidente da Comissão Executiva (cargo não exercido até ao termo do mandato) e Presidente da Comissão de Apoio ao Presidente da Comissão Executiva Assessor do Presidente da Comissão Executiva e do Fundador (cargo exercido até à presente data)
2012-Presente	Myelona Institute, Little Tock, Arkansas Vice-Presidente do Conselho de Administração Co-CEO da comissão do Conselho de Administração para a sucessão do Presidente da Comissão Executiva Assessor do anterior e do atual Administrador do “Cancer Institute” (cargo exercido até à presente data)
2014-Presente	Nabors Industries Membro do Conselho de Administração, recrutado pela experiência na área das finanças empresariais e do planeamento estratégico (cargo exercido até à presente data)
Janeiro 2015 Presente	Vice-Presidente da J.P.Morgan Limited

MARGARET LORRAINE TRAINER

Data de Nascimento

13 Março 1952

Curriculum Académico

1970-1971	Curso Superior, Sorbonne Paris
-----------	--------------------------------



1971-1975	M.A.(2i) Francês, St Andrews University
Experiência Profissional	
1975-1990	Citibank NA
1975-1986	Funções de Recursos Humanos de natureza especialista e generalista
1986-1988	Chefe de Gabinete do Diretor da Tesouraria do Reino Unido Um cargo não associado à direção de recursos humanos, que incluiu tarefas de cobertura de capital, avaliação do risco, redação de discursos e gestão de moeda estrangeira e limites de financiamento.
1988-1989	Diretora de Recursos Humanos e N. Europe, Londres
1989-1990	Diretora de Recursos Humanos para Europa, Médio Oriente e África, com sede em Frankfurt
1990-1994	London Stock Exchange Diretora de Recursos Humanos e membro da Comissão Executiva, responsável por determinar a estratégia e liderar a empresa na sua evolução de associação comercial para sociedade corporativa com observância das práticas comerciais correntes
1994-2000	Coutts Natwest Group Diretora de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional responsável por todas as atividades de Recursos Humanos na área de Private Bankin
2001-2006	De Beers LV Ltd Membro da equipa inicial para o desenvolvimento da parceria criada em 2001 entre LVMH e De Beers, para o lançamento de um negócio global ao nível do retalho de diamantes, prestando consultoria na estratégia organizativa e dos recursos humanos
2005-2013	Aegis PLC Administradora Não Executiva e Presidente da Comissão de Remunerações (desde 2010)
2006-2008	Manchester Square Partners Apoio aos sócios fundadores, colaborando para o desenvolvimento de práticas internas de seleção de membros da administração
2008-2015	Sonae - SGPS, SA Consultora do Presidente do Conselho de Administração Prestação de serviços de planeamento de sucessão ao nível do Conselho e de desenvolvimento dos administradores
2013-2015	Colt SA Administradora Não Executiva e, desde 2014, Presidente da Comissão de Remunerações. Membro da Comissão de Nomeações. Após aquisição, pela Fidelity, de todas as participações da sociedade, todos os administradores independentes renunciaram aos respetivos cargos
2010-Presente	Jupiter Fund Managment PLC Administradora Não Executiva e Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações, Administradora Independente Sénior, Presidente da Comissão de Remunerações
2013-Presente	Essentra PLC Administradora Não Executiva e, desde 2014, Presidente da Comissão de Remunerações, Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações

1.2 Cargos exercidos noutras entidades

DUARTE PAULO TEIXEIRA DE AZEVEDO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

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

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

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

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

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

Cargos exercidos noutras Entidades:

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

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

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 ERT - European Round Table of Industrialists

Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE

Membro do Consejo Iberoamericano para la Productividad y la Competitividad

ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Presidente Executivo do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SA (anteriormente denominada Sonaecom – Sistemas de Informação, SGPS, SA)

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

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

Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da NOS, SGPS, SA

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

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

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Financial Services, SA

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

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

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

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

Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investments BV

Membro Executivo do Conselho de Administração da Sontel BV

Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da MDS AUTO, Mediação de Seguros, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae RE, SA

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

Cargos exercidos noutras Entidades:

Membro do Conselho Superior da Universidade Católica Portuguesa

Presidente do Conselho Diretor da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial)

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

Administrador Único da STTR - Construção e Imóveis, SA

JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Membro do Conselho de Administração da Fundação Calouste Gulbenkian

Atividade Académica:

Professor de Finanças, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa (aposentado)

Professor convidado, Bentley College

ANDREW EUSTACE CLAVERING CAMPBELL

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Administrador da Ashridge Strategic Management Centre Part of Ashridge Business School

Administrador da Campbell Associates Consulting Ltd

CHRISTINE CROSS

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Administradora da Christine Cross, Ltd

Administradora Não Executiva da Plantasjen (Apax PE)

Administradora Não Executiva da Kathmandu (Nova Zelândia) plc

Consultora da MHJL

Administradora Não Executiva da Brambles (Australia) plc

Administradora Não Executiva da Fenwick (UK)

Consultora da River Island

Administradora Não Executiva da Hilton Food Group

TSEGA GEBREYES

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Administradora Fundadora, Sócia Gerente da Satya Capital

MARCELO FARIA DE LIMA

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Sócio e Co-Fundador da Artesia Gestão de Recursos SA

Presidente do Conselho de Administração da Metalfrio Solutions SA

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Produquímica Indústria e Comércio SA

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Restoque Comércio e Confecções de Roupas SA

Presidente do Conselho de Administração da Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret AŞ

Membro do Conselho de Administração da C1 Financial Inc.

Membro do Conselho de Administração da TRX Investimentos Imobiliários SA

DAG JOHAN SKATTUM

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Allegheny College

Assessor do anterior e atual Presidente

Right to Play

Membro do Conselho de Administração (Toronto, Canada HQ)

Membro do Conselho de Administração do Reino Unido e dos Estados Unidos da América

Presidente da Comissão de Recursos Humanos

Presidente da comissão de apoio à sucessão do Presidente da Comissão Executiva (cargo não exercido até ao termo do mandato) e Presidente da Comissão de Apoio ao Presidente da Comissão Executiva

Assessor do Presidente da Comissão Executiva e do Fundador (cargo exercido até à presente data)

Myelona Institute, Little Tock, Arkansas
Vice-Presidente do Conselho de Administração
Co-CEO da comissão do Conselho de Administração para a sucessão do Presidente da Comissão Executiva
Assessor do anterior e do atual Administrador do “Cancer Institute” (cargo exercido até à presente data)

Membro do Conselho de Administração da Nabors Industries

Vice-presidente da J.P. Morgan Limited

MARGARET LORRAINE TRAINER

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Administradora Não Executiva e Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações. Administradora Independente Sénior, Presidente da Comissão de Remunerações da Jupiter Fund Management PLC

Administradora Não Executiva, Presidente da Comissão de Remunerações, Membro da Comissão de Auditoria e da Comissão de Nomeações da Essentra PLC

2 - Conselho Fiscal

2.1 Qualificações profissionais e elementos curriculares

DANIEL BESSA FERNANDES COELHO

Data de Nascimento

6 maio 1948

Curriculum Académico

1970	Licenciatura em Economia – Universidade do Porto
1986	Doutoramento em Economia – Universidade Técnica de Lisboa

Experiência Profissional

1970-2009	Docente na Universidade do Porto:
1970-1999	- Faculdade de Economia
1988-2000	- ISEE (Instituto Superior de Estudos Empresariais)
1989-2002	- Faculdade de Engenharia
2000-2008	- EGP – Escola de Gestão do Porto (atualmente Porto Business School)
2008-2009	- EGP – University of Porto Business School (atualmente Porto Business School)
2009	- Faculdade de Economia
1978-1979	Presidente do Conselho Diretivo da Faculdade de Economia da Universidade do Porto
1983-2015	Economista em regime de profissão liberal
1989-1990	Presidente da Comissão Instaladora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo
1990-1995	Vice-Reitor para a Orientação da Gestão Financeira da Universidade do Porto
1995-1996	Ministro da Economia do Governo Português

1996-2006	Administrador Não Executivo da CELBI – Celulose Beira Industrial
1997-1999	Administrador Não Executivo da INPARSA – Indústrias e Participações, SGPS, SA
1997-2007	Presidente do Conselho Fiscal da SPGM – Sociedade de Investimentos
1997-2008	Administrador de Finibanco, SA
1999-2002	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões
2000-2012	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 Elétricos e Telefónicos F. Cunha Barros, SA
2001-2011	Administrador de Finibanco Holding, SGPS, SA
2003-2015	Vogal do Conselho de Administração da Fundação Bial
2004-2013	Administrador Não Executivo da Efacec Capital, SGPS, SA
2007-2010	Membro do Conselho Consultivo de Microprocessador, SA
2007-2011	Vogal do Conselho de Administração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, AICEP, E.P.E.
2008-2015	Membro do Comité de Investimentos de PVCI – Portuguese Venture Capital Initiative, entidade criada pelo FEI – Fundo Europeu de Investimento
2009-2015	Diretor-Geral da COTEC Portugal, Associação Empresarial para a Inovação
2011-2012	Membro do Conselho Geral e de Supervisão do Banco Comercial Português, SA

MARIA JOSÉ MARTINS LOURENÇO DA FONSECA

Data de Nascimento

4 setembro 1957

Curriculum Académico

1984	Licenciatura em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo sido agraciada com o prémio Doutor António José Sarmento para o melhor aluno em Teoria da Contabilidade
1987	Pós-Graduação em Estudos Europeus pelo Centro de Estudos Europeus da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto
1992	Participação no Young Managers Programme no INSEAD – European Institute of Business Administration, Fontainebleau
2002	Mestre em Ciências Empresariais pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, com especialização em Contabilidade e Controlo de Gestão Dissertação: “Enquadramento contabilístico de elementos intangíveis de natureza ativa” Orientação: Professor José Rodrigues Jesus
2015	Doutorada em Ciências Empresariais pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, com especialização em Contabilidade e Controlo de Gestão Dissertação: “Carbon Financial Accounting: Evaluating the “disciplinarian effect” of standards and markets on disclosure of EU-15 listed firms”. Orientação: Professora Doutora Patrícia Teixeira Lopes

Experiência Profissional

1984-1985	Assistente Convidada na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo lecionado a disciplina de Microeconomia
1985-1996	Ingressou no BPI - Banco Português de Investimento, S.A., como Técnica na Assessoria de Estudos Económicos e Planeamento (1985/90), tendo posteriormente exercido funções de Analista Sénior na área de Banca de Empresas (1990/92) e Subdiretora na área de Banca de Empresas (1992/96)
1991-1999	Assistente Convidada na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo lecionado

	diversas disciplinas na área da Contabilidade
1996-2006	Colaboração com a OROC, como formadora no Curso de Preparação para ROC
1996/...	Docente na Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa - CRP, na área da Contabilidade Atualmente, leciona a disciplina de Contabilidade Financeira, nas Licenciaturas em Economia e Gestão; a disciplina de Informação Financeira e Desempenho Empresarial, no Mestrado em Gestão; e é responsável pela disciplina de Contabilidade Internacional, no Mestrado em Auditoria e Fiscalidade Exerce também atividade docente na Católica Porto Business School, na área da Contabilidade Foi responsável pela disciplina de Contabilidade Financeira em várias pós-graduações e cursos de formação avançada (PG em Gestão para Juristas, PG em Gestão de Unidades de Saúde, PG em Organização e Gestão de Eventos, Executive Master Business Information, Curso Geral de Gestão), na EGE - Atlantic Business School (Escola de Gestão Empresarial fundada pela Universidade Católica Portuguesa - CRP, pela Universidade de Aveiro e pela Associação Empresarial de Portugal)
2002-2008	Colaboração com a Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC) na área da formação profissional, tendo neste período ministrado diversas ações de formação em Contabilidade (SNC - Projeto: O Novo Normativo Contabilístico Nacional - Enquadramento e 1ª Aplicação das NCRF, 2008; Contabilidade Orçamental, 2006; Demonstração dos Fluxos de Caixa, 2005; Elaboração das Demonstrações Financeiras, 2004; NIC 37 - Provisões, Passivos e Ativos Contingentes, 2004; A Contabilização das Existências, 2004; Constituição, Dissolução, Liquidação e Transformação de Sociedades, 2004; Impostos Diferidos, 2003; Análise das Demonstrações Financeiras, 2002; Os Aspectos Contabilísticos e Fiscais do Imobilizado, 2002)
2008-2009	Colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) na área da formação profissional, tendo neste período ministrado formação contínua sobre normas internacionais de contabilidade (Novas Normas do IASB e Alterações às Anteriores – Annual Improvements to IFRSs)
2008/...	Atividade de consultoria através do Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada (CEGEA) da Universidade Católica Portuguesa - CRP
2015	Membro do Júri das Provas Oraís do Exame para Revisor Oficial de Contas (ROC) Formadora no Curso de Preparação para ROC

MANUEL HELENO SISMEIRO

Data de Nascimento

5 de janeiro 1945

Curriculum Académico

1964	Contabilista, ICL- Lisboa
1971	Licenciatura em Finanças, ISCEF - Lisboa

Experiência Profissional

1965-1966	Professor de Contabilidade e Cálculo Comercial do curso Geral de Comércio - Escola Industrial e Comercial de Leiria
1970-1971	Técnico no Serviço de Organização e Métodos - Banco da Agricultura
1971-1981	Assistente tendo lecionado aulas teórico-práticas de Matemática, Estatística, Econometria e Investigação – Instituto Superior de Economia Lisboa
1974-1975	Revisor Oficial de Contas Assistente de Auditoria - Arthur Young & Co
1974-1976	Assistente (primeiro ano letivo) e encarregado da regência (no segundo ano letivo) da cadeira de Contabilidade Geral do curso de gestão - Universidade Católica Lisboa
1980-2008	Técnico colocado no Gabinete de Estudos Económicos e no Departamento de Controle das empresas associadas – Banco Borges & Irmão
1977-1980	Chefe de Divisão da Gestão e Controle de Armazéns. Responsável pela gestão de stocks dos armazéns centrais da empresa e de um projeto de implantação a nível nacional do informatizado do

	controle e gestão de stocks - CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal
1980-2008	Sócio da Coopers & Lybrand e da Bernardes, Sismeiro & Associados, desde 1998 PricewaterhouseCoopers - auditores e revisores oficiais de contas Responsável pela auditoria e revisão oficial de contas nos mais diversos sectores da atividade económica. Empresas mais importantes: Sonae (grupo); Amorim (grupo); Unicer (grupo); Sogrape (grupo); Barros (grupo); TMG (grupo); Lactogal (grupo); Aveleda (grupo); RAR (grupo); Cires; Ford; REN Responsável pela gestão do escritório do Porto das referidas sociedades 1982 a 2008 Diretor da Divisão de Auditoria no período 1998 - 2002 e membro do Comité Executivo (órgão de gestão) da PricewaterhouseCoopers, no mesmo período
2014	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Investimentos, SGPS, SA
Desde Julho 2008	Consultor em especial nas áreas de auditoria interna e controle interno
Desde 2014	Presidente do Conselho Fiscal da OCP Portugal - Produtos Farmacêuticos, SA
Desde 2015	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Industria SGPS, SA
Desde 2015	Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Capital SGPS, SA
Desde 2015	Presidente do Conselho Fiscal do BBI – Banif Banco de Investimentos, SA
Desde 2015	Presidente da Assembleia Geral da Segafredo Zanetti (Portugal) - Comercialização e Distribuição de Café, SA

2.2 Cargos exercidos noutras entidades

DANIEL BESSA FERNANDES COELHO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Presidente do Conselho Fiscal da Galp Energia, SGPS, SA

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

MARIA JOSÉ MARTINS LOURENÇO DA FONSECA

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:

Docente na Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto (CRP)

MANUEL HELENO SISMEIRO

Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

Cargos exercidos noutras Entidades:



Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Industria, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da OCP Portugal - Produtos Farmacêuticos, SA

Presidente do Conselho Fiscal do BBI - Banif Banco de Investimento, SA

Presidente da Assembleia Geral da Segafredo Zanetti (Portugal) - Comercialização e Distribuição de Café, SA
