



RELATÓRIO  
DO GOVERNO  
DA SOCIEDADE



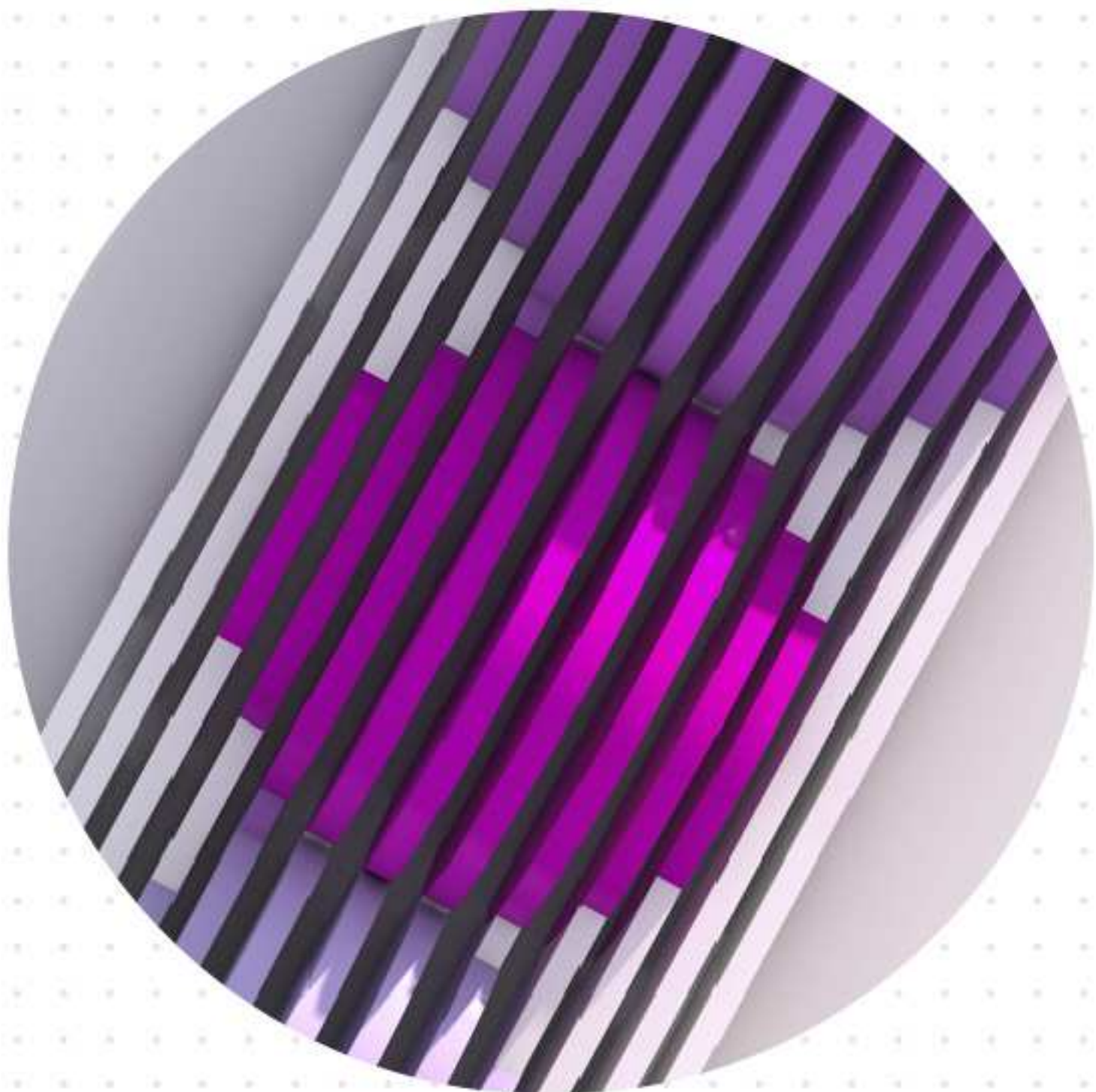


PARTE I

INFORMAÇÃO OBRIGATÓRIA  
SOBRE ESTRUTURA ACIONISTA,  
ORGANIZAÇÃO E GOVERNO  
DA SOCIEDADE









## A. ESTRUTURA ACIONISTA

### I - ESTRUTURA DO CAPITAL SOCIAL

#### 1. Estrutura do Capital Social

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

Da totalidade dos direitos de voto emitidos 52,6782% são, tanto quanto é do conhecimento da Sociedade, imputados aos titulares de participações qualificadas listados em II.7.

A totalidade das ações representativas do capital social estão admitidas 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

A sociedade não detém quaisquer ações próprias em carteira, por referência a 31 de dezembro de 2013.

#### 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 acionista

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 2013, 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 da fonte e causas da imputação, encontram-se discriminadas em Anexo ao Relatório de Gestão.

**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.

**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 reside exclusivamente na Assembleia Geral de Acionistas.

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

Não existem relações de natureza comercial significativas 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**

### **- 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 eleita pelos Acionistas para um mandato de quatro anos coincidente com o mandato dos demais órgãos

sociais.

O mandato teve início em 2011 e terá o seu termo em 2014, sendo a composição da Mesa da Assembleia Geral a seguinte:

#### **Mesa da Assembleia Geral de Acionistas**

Manuel Cavaleiro Brandão, Presidente

.....  
Maria da Conceição Cabaços, Secretária

**b) Exercício do direito de voto**

**12. Eventuais 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 integralmente representado por uma única categoria de ações, correspondendo a cada ação um voto, não existindo limitações estatutárias ao número de votos que podem ser detidos ou exercidos por qualquer acionista.

Para participação na Assembleia Geral não é necessário o bloqueio das ações como condição de participação, devendo ser cumpridas as regras legais aplicáveis que determinam a "Data de Registo" como momento relevante para a comprovação da qualidade de acionista e do exercício dos correspondentes direitos de participação e votação em Assembleia Geral, bem como o regime de 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 modo como este pode ser exercido constam das respetivas convocatórias das Assembleias Gerais, em





observância da lei e dos Estatutos.

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

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

Dentro dos prazos legais estabelecidos, a 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 ([www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) - separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

### 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 de acionista, serão considerados os votos por correspondência recebidos na sede da Sociedade, por meio de carta registada com aviso de receção dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou 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 por correspondência eletrónica

O voto por correspondência eletrónica encontra-se disponível e a sua forma de exercício é definida na convocatória da Assembleia Geral, sendo disponibilizado em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais) um formulário destinado à solicitação dos elementos técnicos necessários para o seu exercício.

### 13. Percentagem Máxima dos Direitos Exercidos por Acionistas Individualmente ou Relacionados nos termos 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

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

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

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



## II - ADMINISTRAÇÃO E SUPERVISÃO

### a) Composição

#### 15. Identificação do modelo de governo adotado

Esta Sociedade adota um modelo de governo monista, cuja estrutura de administração é centralizada no Conselho de Administração, e a estrutura de fiscalização inclui um Conselho Fiscal e um 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 e proceder à designação e supervisão geral da atuação da Comissão Executiva e das comissões especializadas por si constituídas.

#### 16. Regras estatutárias de designação e de substituição dos administradores

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

Os Estatutos prevêm, todavia, 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.

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

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

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

Compete ao Conselho de Administração designar o seu Presidente.

#### 17. Composição do Conselho de Administração

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

Ao longo do ano de 2013, a composição do Conselho de Administração foi a seguinte:

##### Conselho de Administração

Belmiro Mendes de Azevedo

Álvaro Carmona e Costa Portela

Álvaro Cuervo Garcia

Michel Marie Bon

José Manuel Neves Adelino

Bernd Hubert Joachim Bothe

Christine Cross

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão\*

\*Renunciou ao exercício do cargo em 9 de maio de 2013.







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

Histórico de Nomeação do Conselho de Administração	Primeira nomeação	Fim do mandato
Belmiro Mendes de Azevedo	1989	2014
Álvaro Carmona e Costa Portela	2004	2014
Álvaro Cuervo Garcia	2004	2014
Michel Marie Bon	2007	2014
José Manuel Neves Adelino	2009	2014
Bernd Hubert Joachim Bothe	2009	2014
Christine Cross	2009	2014
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2014
Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2000	2014
Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão*	1999	2013

\*Renunciou ao exercício do cargo em 9 de maio de 2013.

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

Histórico de Nomeação do Conselho de Administração	Primeira nomeação	Fim do mandato
Belmiro Mendes de Azevedo	1989	2014
Álvaro Carmona e Costa Portela	2004	2014
Álvaro Cuervo Garcia	2004	2014
Michel Marie Bon	2007	2014
José Manuel Neves Adelino	2009	2014
Bernd Hubert Joachim Bothe	2009	2014
Christine Cross	2009	2014
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2000	2014
Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2000	2014
Nuno Manuel Moniz Trigoso Jordão*	1999	2013

\*Renunciou ao exercício do cargo em 9 de maio de 2013.

A composição do Conselho de Administração respeita um equilíbrio entre o número de administradores executivos e não executivos. Dos sete administradores não executivos que atualmente integram o Conselho, cinco são independentes de acordo com o critério de independência estabelecido no ponto 18.1 do Anexo I do Regulamento n.º 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).

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

As qualificações profissionais e elementos curriculares dos administradores encontram-se divulgadas 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

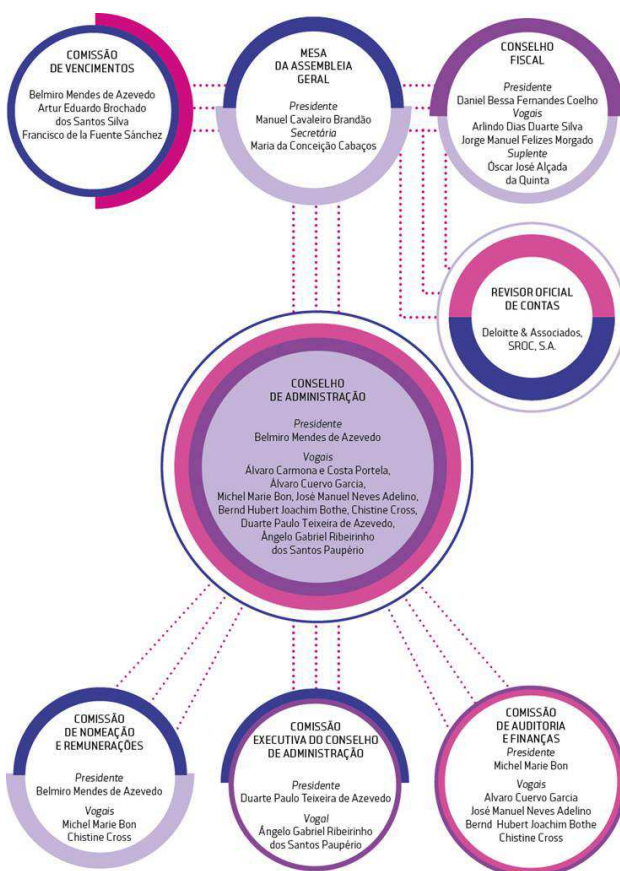
O Presidente do Conselho de Administração, Belmiro Mendes de Azevedo, é titular da maioria do capital social e dos direitos de voto da acionista Efanor Investimentos SGPS, SA, sociedade a quem é imputado o domínio do capital da Sociedade e respetivos direitos de voto.

O Presidente da Comissão Executiva, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, filho de Belmiro Mendes de Azevedo, é acionista e membro do Conselho de Administração da 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 de participações qualificada superior a 2% dos direitos de voto e os membros do Conselho de Administração.

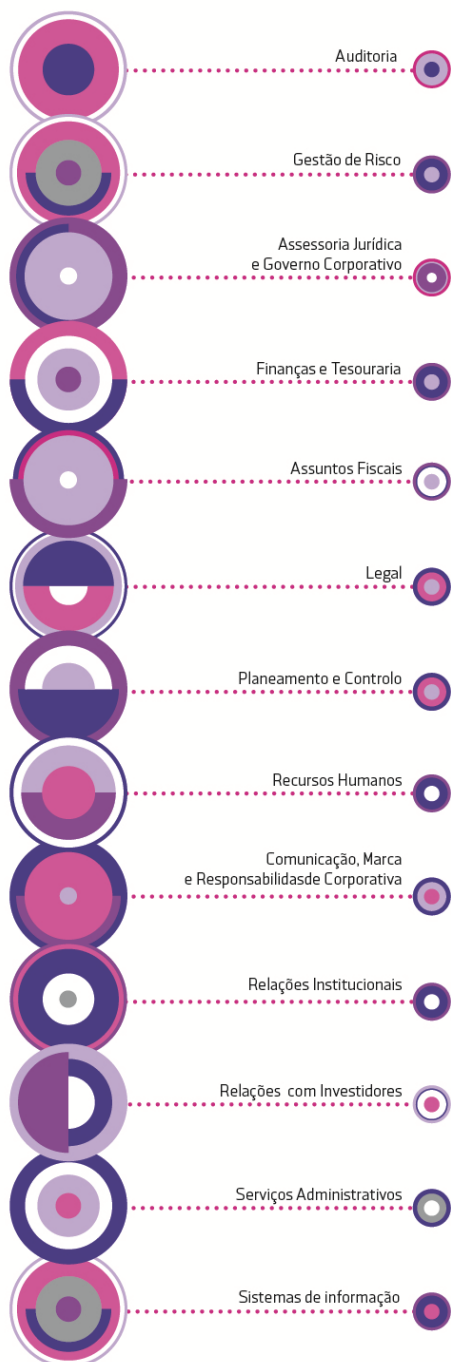
### 21. Repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da Sociedade, incluindo delegação de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da Sociedade

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





A estrutura corporativa é assessorada pelas seguintes estruturas funcionais:



## 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) Desenvolver 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 Auditoria Interna

Principais responsabilidades:

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

## **Direção de Assessoria Legal e Governo 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 Financeira e de Tesouraria**

Principais responsabilidades:

- (i) Otimização da função financeira da Sociedade e dos negócios de retalho, propondo e implementando as adequadas políticas de gestão financeira;
- (ii) Condução de todas as operações de financiamento da Sociedade e dos negócios de retalho e assessoria e apoio nas restantes operações de financiamento da Sonae (com exceção da Sonae Sierra) quando para tal solicitado, em coordenação com os administradores com o pelouro financeiro dos negócios da Sonae;
- (iii) Negociação e contratação de produtos e serviços bancários para a Sociedade e para os negócios de retalho;
- (iv) Gestão de tesouraria 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 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 proactiva das matérias fiscais dos negócios da Sonae;
- (v) Otimização da eficiência fiscal da Sonae, nomeadamente:
  - a. Controlo e monitorização dos procedimentos fiscais de todos os negócios da Sonae;
  - b. Garantia do cumprimento de todas as obrigações fiscais por parte de todos os negócios;
  - c. Controlo de todos os grupos fiscais existentes na Sonae;
- (vi) Gestão 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 Legal

Principais responsabilidades:

- (i) Monitorizar, controlar e garantir a legalidade das atividades dos negócios de retalho e grossista, incluindo a área de saúde, restauração e património imobiliário;
- (ii) Elaboração e/ou análise de contratos que permitam maximizar a segurança e reduzir riscos legais e custos potenciais;
- (iii) Gestão de todos os aspetos relativos à propriedade intelectual e industrial usados pelos diferentes negócios tais como marcas, nomes, patentes, logotipos, marketing slogans, domínios, e direitos de autor;
- (iv) Apoio legal no dia-a-dia das lojas, nomeadamente, quando confrontadas com inspeções e intervenções efetuadas por entidades governamentais e oficiais (exemplo: ASAE, Autoridade da Concorrência), bem como na resolução de conflitos com clientes das lojas;
- (v) Execução de todas as escrituras públicas, todos os registos e notariado necessários aos negócios, sejam eles de índole comercial, predial ou societário;
- (vi) Gestão de todos os processos contenciosos e processos corporativos do retalho, nas fases pré-litigação e durante a litigação;
- (vii) Apoio nos vários licenciamentos, necessários aos negócios;
- (viii) Acompanhamento da evolução da legislação relevante para os negócios do retalho grossista e imobiliário;
- (ix) Acompanhamento legal na gestão de reclamações dos clientes do retalho;
- (x) Apoio legal nas operações nacionais e internacionais do retalho e imobiliário, bem como na análise de novas operações nacionais e internacionais, em especial, nestas últimas, no que concerne à envolvente legal dos países analisados; e
- (xi) Fusões/cisões e aquisições.

## Direção de Planeamento e Controlo de Gestão

Principais responsabilidades:

- (i) Apoiar o desenvolvimento da estratégia corporativa e/ou 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 anualmente, 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) Construir planos de negócio juntamente com as equipas de gestão dos negócios;
- (viii) Desenvolver estudos técnicos e de *benchmark* dos negócios existentes e da Sonae de modo a avaliar a sua performance face a concorrentes e outros *players* do mercado.

## Direção de Recursos Humanos

Principais responsabilidades:

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

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

### **Direção de Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa**

Principais responsabilidades:

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

### **Direção de Relações Institucionais**

Principais responsabilidades:

- (i) Apoio à gestão das relações institucionais da Sonae com o Governo, entidades públicas,

organizações não-governamentais;

- (ii) Representação da Sonae em Associações, Fóruns e eventos (nacionais e internacionais) e gestão dos pedidos de informação daquelas instituições.

### **Direção de 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 Serviços Administrativos**

Principais responsabilidades:

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

### **Direção de Sistemas de Informação**

Principais responsabilidades:

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





comercial dos negócios;

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

Existem ainda as seguintes comissões especializadas de partilha de conhecimentos:

### Comissão de Finanças

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

### Comissão de Auditoria

A Comissão de Auditoria da Sonae foi criada em 2000 para assistir a Comissão Executiva na definição de políticas, acompanhando e coordenando as atividades de Auditoria, e na revisão dos processos e sistemas de controlo interno. Esta comissão reúne trimestralmente, sendo presidida por Ângelo Paupério (membro da Comissão Executiva), incluindo os membros do Conselho de Administração dos negócios com o com pelouro da função, bem como os responsáveis pela auditoria interna da Sociedade e dos negócios da Sonae, o Diretor de Corporate Governance do Grupo e o Diretor de Gestão de Risco do Grupo.

### Grupo Consultivo de Gestão de Risco

O Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae, foi criado em 2000 para assistir a Comissão Executiva na definição de políticas de gestão de risco, para propor metodologias, normas e ferramentas, alinhadas com as melhores práticas e os standards internacionais, para acompanhar e coordenar as atividades de gestão de risco e para

promover o conhecimento em gestão de risco e a partilha de conhecimento entre as Empresas Sonae. Este grupo reúne trimestralmente, sendo presidido por Ângelo Paupério (membro da Comissão Executiva), e é composto pelos membros do Conselho de Administração dos negócios com o pelouro da função, pelos Diretores de Gestão de Risco responsáveis pela função na Sociedade e em cada um dos negócios, pelo Diretor de Corporate Governance do Grupo, pelo Diretor de Auditoria Interna do Grupo 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 em Marketing;
- **Fórum de Engenharia, Construção e Segurança**, com a finalidade de promover e discutir a implementação das melhores

práticas em atividades de engenharia e construção na Sociedade, com especial enfoque em matérias e questões relacionadas com saúde e segurança;

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

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

## b) Funcionamento

### 22. Regulamento de funcionamento do Conselho de Administração

O Conselho de Administração tem um regulamento de funcionamento aprovado que pode ser consultado na página de Internet da Sociedade - [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa ao 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 devem ser aprovadas por maioria. Quando o Conselho de Administração é composto por um número par de membros, o Presidente, em caso de empate na votação de qualquer deliberação, tem voto de qualidade.

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

respetiva reunião.

As atas são registadas em livro.

Em 2013, realizaram-se 6 (seis) 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 é o órgão responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais, em representação dos acionistas, de acordo com a política de remuneração aprovada pelos acionistas na Assembleia Geral.

A Comissão de Nomeação e Remunerações (CNR), integralmente composta por administradores não executivos, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências. Estas funções podem ser coadjuvadas por consultores internacionais de reputada competência, sendo a independência destes últimos assegurada quer pela autonomia face ao Conselho de Administração, à Sociedade e ao Grupo, quer pela sua larga experiência e reconhecimento do 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.

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 exercidas, 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

### 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 excluiu as seguintes matérias que se mantêm na competência exclusiva do Conselho de Administração:

- (i) Eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- (ii) Cooptação de administradores;
- (iii) Pedido de convocação de Assembleias Gerais;
- (iv) Aprovação do Relatório e Demonstrações Financeiras;

- (v) Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais;
- (vi) Deliberações sobre mudança da sede social e sobre aumento do capital social;
- (vii) Deliberações sobre projetos de fusão, de cisão e de transformação da Sociedade;
- (viii) Aprovação da estratégia de gestão do portfólio de negócios;
- (ix) Aprovação do orçamento anual e de quaisquer alterações significativas subsequentes.

## 28. Composição da Comissão Executiva

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

### Equipa de Gestão

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente

.....  
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério, Vogal

.....  
Nuno Manuel Moniz Trigos Jordão\*, Vogal

*\* Renunciou ao exercício do cargo em 9 de maio de 2013.*

### 28.1 Funcionamento da Comissão Executiva

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

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

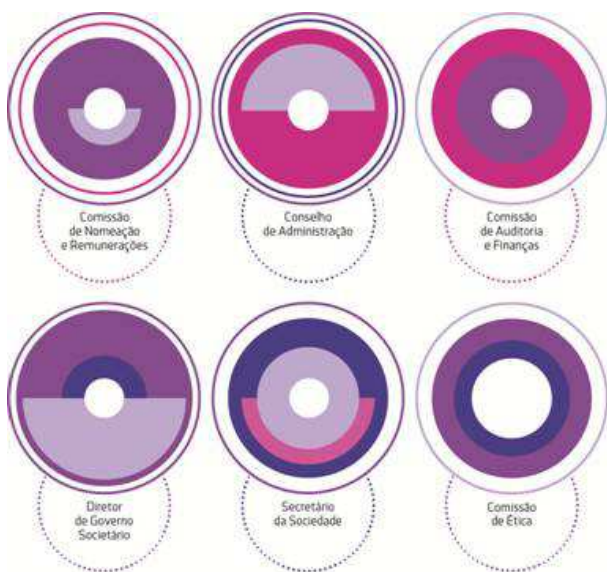
Nos termos do seu regulamento de funcionamento aprovado pelo Conselho de Administração, a Comissão Executiva apresenta um resumo, em português e inglês, das principais deliberações por si tomadas, nos documentos a distribuir em cada reunião do Conselho de Administração.

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

A Comissão Executiva fornece ainda, atempadamente, todas as informações solicitadas pelos outros membros do Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal e pelo Revisor Oficial de Contas.

As atas 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 ótica de gestão da Sociedade, não se sobrepondo às funções e responsabilidades do Conselho Fiscal, enquanto órgão de fiscalização.

A CAF reporta ao Conselho de Administração numa base regular, as ações desenvolvidas 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 da CAF, enquanto comissão interna do Conselho de Administração, são:

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





- (vi) Assegurar o fluxo de informação com o órgão de fiscalização e processar as solicitações dirigidas por aquele ao Conselho de Administração;
- (vii) Zelar pela observância das políticas de Governo Corporativo adotadas pela Sociedade, e pela observância das normas e práticas de relato financeiro;
- (viii) Acompanhar os rácios financeiros formais e informais divulgados sobre a Sociedade, incluindo relatórios publicados por agências de rating;
- (ix) Emitir parecer sobre transações de relevância significativa realizadas pela Sociedade com partes relacionadas.

### Composição

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

#### Comissão de Auditoria e Finanças

Michel Marie Bon Presidente	Não Executivo Independente
--------------------------------	-------------------------------

---

Álvaro Cuervo Garcia	Não Executivo Independente
----------------------	-------------------------------

---

José Manuel Neves Adelino	Não-Executivo Independente
---------------------------	-------------------------------

---

Bernd Hubert Joachim Bothe	Não-Executivo Independente
----------------------------	-------------------------------

---

Christine Cross	Não-Executivo Independente
-----------------	-------------------------------

### Modo de Funcionamento

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

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

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

#### Função

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

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

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

### Composição

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

#### Comissão de Nomeação e Remunerações

Belmiro Mendes de Azevedo Presidente	Não Executivo Não-Independente
---	-----------------------------------

---

Michel Marie Bon	Não Executivo Independente
------------------	-------------------------------

---

Christine Cross	Não-Executivo Independente
-----------------	-------------------------------

### Modo de Funcionamento

A CNR reúne-se pelo menos uma vez por ano e sempre que o seu Presidente ou o Conselho de Administração acharem necessário. Para além

das sessões formais, os membros da CNR mantêm 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 a seguinte missão principal:

- 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 irregularidades, assegurando-se de que os mesmos observam 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 de membros de órgãos sociais ou colaboradores, esclarecimentos sobre a interpretação de alguma disposição do Código de Ética e de Conduta;
- Rececionar, avaliar e encaminhar para a Comissão Executiva e, se for o caso, para os respetivos órgãos sociais responsáveis, designadamente para o Conselho Fiscal no âmbito do exercício das suas competências, a participação de irregularidades transmitidas não anonimamente à Comissão de Ética.

O Código de Ética e de Conduta da Sociedade pode ser consultado na página de internet da Sonae - [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção Governo da Sociedade).

## Composição

### Comissão de Ética

José Manuel Neves Adelino Presidente	Administrador Não-Executivo Independente
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.

## 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 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 independente sénior.

## Secretário da Sociedade

O Secretário da Sociedade tem as competências seguintes:

- (i) Zelar pelas atas e pela lista de presenças da Assembleia Geral de Acionistas;
- (ii) Enviar as convocatórias e outros documentos legais 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 no âmbito 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 desempenham uma função independente no acompanhamento continuado das decisões de gestão, exercendo uma importante influência sobre o processo de decisão e sobre o desenvolvimento da estratégia e definição de políticas, quer no seio do Conselho de Administração, quer na atividade desenvolvida pelas comissões especializadas do Conselho cuja composição integram (CAF e CNR).

A Comissão Executiva desenvolveu de forma continuada, ao longo do exercício de 2013, a gestão quotidiana da Sociedade, acompanhando a atividade dos negócios e promovendo junto do Conselho de Administração a tomada de decisões estratégicas em conformidade com as competências deste órgão e no âmbito da delegação de poderes atribuídos.

A Comissão de Ética, desde a sua constituição durante este seu primeiro ano de exercício, desenvolveu as suas atividades com a divulgação do Código de Ética e de Conduta, interna e externamente, e com a emissão de recomendações em resposta às questões que lhe

foram submetidas pelos órgãos e funções competentes, tendo ainda verificado a existência e eficácia dos mecanismos internos de comunicação de irregularidades.

### III. FISCALIZAÇÃO

#### a) Composição

##### Conselho Fiscal

Daniel Bessa Fernandes Coelho  
Presidente

.....  
Arlindo Dias Duarte Silva

.....  
Jorge Manuel Felizes Morgado

.....  
Oscar José Alçada da Quinta  
Suplente

#### 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

De acordo com os Estatutos, o Conselho Fiscal pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, com um mínimo de três e um máximo de cinco membros, eleitos 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 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.

Todos os atuais membros do Conselho Fiscal foram eleitos pela primeira vez em 3 de maio de 2007, tendo sido reeleitos na Assembleia Geral de Acionistas de 27 de abril de 2011, terminando o seu mandato em 2014.

#### 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 são divulgadas 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 - [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa ao 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 da Comissão de Ética mantêm contacto através de comunicações à distância.

Em 2013, realizaram-se 5 reuniões, com uma taxa de comparência de 87%, tendo sido exaradas atas de todas as reuniões realizadas. Dois dos seus membros estiveram presentes em todas as reuniões formais, e um dos vogais esteve impossibilitado, por razões de força maior, de estar presente em duas reuniões formais deste órgão, tendo, todavia, acompanhado e contribuído para a formação da vontade deliberativa do órgão coletivo no desempenho das suas competências, discutindo as temáticas, contribuindo para a determinação das diligências a serem efetuadas e tomando conhecimento dos resultados e esclarecimentos obtidos.

### 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, 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;
- Prestação de serviços diversos dos serviços de auditoria em cumprimento da Recomendação CMVM (2013) IV.2;
- Avaliação da atividade anual desenvolvida pelo Auditor Externo.

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 serviços adicionais 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.

## 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 a exatidão dos documentos de prestação de contas;
- (v) Elaborar anualmente relatório sobre a sua ação fiscalizadora dirigido aos acionistas, nele incluindo a descrição sobre a atividade de fiscalização desenvolvida, eventuais constrangimentos detetados e dar parecer sobre o relatório e contas e propostas apresentadas pela administração;
- (vi) Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de risco, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;
- (vii) Receber as comunicações de irregularidades, apresentadas por acionistas, colaboradores da Sonae ou outros;
- (viii) Representar a Sociedade junto do Auditor Externo e propor à Assembleia Geral a sua nomeação e destituição, bem como proceder à avaliação da atividade por este desempenhada, zelando para que lhe sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos seus serviços, sendo o interlocutor da empresa e o primordial destinatário dos respetivos relatórios, com salvaguarda dos deveres e competências que assistem, nesta matéria, ao órgão de administração;
- (ix) Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da Sociedade;

- (x) Fiscalizar a independência do Revisor Oficial de Contas;
- (xi) Aprovar a prestação de serviços adicionais aos de auditoria a prestar pelo Auditor Externo;
- (xii) Emitir parecer específico e fundamentado na circunstância de não ocorrer a rotação do Auditor ao fim de dois mandatos, ponderando as condições de independência do Auditor naquela circunstância e as vantagens e custos da sua substituição;
- (xiii) Supervisionar a auditoria interna;
- (xiv) Emitir parecer prévio sobre transações de relevância significativa com acionistas titulares de participação qualificada ou com entidades que com estes se encontrem em qualquer relação nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, nos termos dos procedimentos e critérios por si definidos.

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

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

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

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

- Plano anual de atividade;
- Receção de reporte periódico da atividade desenvolvida;
- Avaliação dos resultados e conclusões





apuradas;

- Aferição da existência de eventuais irregularidades;
- Emissão das diretrizes entendidas por convenientes.

#### C- Informação sobre irregularidades:

Acompanhamento trimestral 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 efetuadas junto da Comissão de Ética que consubstanciem, ainda que potencialmente, a natureza de irregularidades, sujeitas, nos termos legais e regulamentares, à supervisão daquele 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.

### 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 segundo mandato de 4 anos em 2010, tendo sido reeleito para novo mandato, sob proposta do Conselho Fiscal, na Assembleia Geral de 27 de abril de 2011.

A proposta de eleição da Deloitte & Associados, SROC, SA para novo mandato apresentada pelo Conselho Fiscal à Assembleia Geral, foi suportada pelo seguinte parecer em que são ponderadas as condições de independência do auditor e as vantagens e ónus da sua substituição:

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

*Com esse propósito foram previamente identificadas as condições de elegibilidade, que integraram o histórico de experiência e competência dos candidatos nos sectores de atividade onde a Sonae opera, a competência,*



*suficiência e disponibilidade da equipa de trabalho proposta, as metodologias utilizadas, bem como a dimensão dos encargos a suportar pela Sociedade.*

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

O descrito período de permanência em funções aplica-se concordemente 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 para os termos 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 segundo mandato de 4 anos em 2010, tendo sido reeleito para novo mandato em 2011, 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 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 concordemente às sociedades em relação de grupo com a Sociedade.

#### **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 aconselham a renovação do mandato.

Sem prejuízo do resultado da ponderação incidente sobre a permanência em funções do Auditor Externo ao cabo de dois mandatos, foi designado em 2011 novo sócio revisor oficial de contas que o representa.

#### **45. Órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo**

O Conselho Fiscal supervisiona a atuação do Auditor Externo e a execução dos trabalhos ao longo de cada exercício, pondera e aprova os trabalhos adicionais por aquele a prestar e procede, anualmente, a uma avaliação global do Auditor Externo, na qual inclui uma apreciação sobre a sua independência.

#### **46. Trabalhos adicionais distintos dos de auditoria realizados pelo Auditor Externo e procedimento de contratação**

Os serviços adicionais aos serviços de auditoria foram contratados ao Auditor Externo com autorização do Conselho Fiscal, o qual reconheceu que a contratação de serviços adicionais não afetava a independência do Auditor Externo, correspondendo a mesma à satisfação do interesse social, dada a expertise do





prestador, o histórico dos serviços prestados naquelas áreas e o conhecimento da Sociedade e do seu Grupo.

Como salvaguarda adicional foram observadas as seguintes medidas:

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

O Revisor Oficial de Contas dirigiu ao Conselho Fiscal, nos termos do Artigo 62.º-B do Decreto-Lei n.º 487/99, de 16 de novembro (alterado pelo Decreto-Lei n.º 224/2008, de 20 de novembro), uma declaração de independência, onde são descritos os serviços prestados por si e por outras entidades, e as medidas de salvaguarda aplicadas, as quais foram apreciadas pelo Conselho Fiscal, a quem compete pronunciar-se sobre a sua adequação.

#### 47. Remuneração paga ao Auditor Externo

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

Remuneração paga pela Sociedade	2012*		2013*	
Auditoria e revisão legal de contas	28.084	100%	28.868	100%
<b>Total*</b>	<b>28.084</b>	<b>100%</b>	<b>28.868</b>	<b>100%</b>

\*Valores em euros.

Remuneração paga por entidades que integrem o grupo	2012*		2013*	
Auditoria e revisão legal de contas	1.095.489	66%	1.175.315	64%
Outros serviços de garantia de fiabilidade	358.650	21%	280.014	15%
Consultoria fiscal	62.568	4%	24.425	1%
Outros serviços	155.883	9%	361.304	20%
<b>Total</b>	<b>1.672.591</b>	<b>100%</b>	<b>1.841.057</b>	<b>100%</b>

\*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 a maioria de dois terços dos votos emitidos para aprovação dessa deliberação.

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

### 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.

O Conselho de Administração, aprovou em 2013, um novo Código de Ética e de Conduta, que enuncia os princípios e as normas de conduta que refletem a cultura do Grupo, e que devem guiar a atuação dos seus administradores e colaboradores, no exercício das suas funções de forma transversal às diversas unidades de negócio, tendo nomeado a Comissão de Ética.

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

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

Para além do Código de Conduta, mantêm-se em vigor os regulamentos internos, já anteriormente em aplicação, relativos a situações de conflitos de interesses, aceitação e oferta de brindes e outros pagamentos, bem como a transações com partes relacionadas.

A Comissão de Ética tem competência para a receção de participações que envolvam membros de os 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 Provedoria tem competência para receber e analisar as participações que envolvam colaboradores, clientes ou fornecedores e outros prestadores de serviços.

A Comissão de Ética informa o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração das participações rececionadas que indiciem a prática de irregularidades. As comunicações de irregularidades endereçadas ao Conselho Fiscal, são reportadas diretamente ao Conselho Fiscal e entregues ao seu Presidente.

O Provedor efetua reporte trimestral ao Conselho Fiscal do conjunto de participações recebidas.

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

As comunicações dirigidas ao Provedor poderão ser realizadas para o seu endereço eletrónico: [provedoria@sonae.pt](mailto: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 da Sonae e um pilar do Governo da Sociedade, estando presente em todos os processos de gestão, sendo uma responsabilidade de todos os colaboradores do Grupo, nos diferentes níveis da organização.

A Gestão de Risco é desenvolvida tendo como objetivo a criação de valor, através da gestão e controlo das oportunidades e ameaças que podem afetar os objetivos de negócio e 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/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 Governo Corporativo, Finanças, Fiscal, Legal, Recursos Humanos, Comunicação, Marca e Responsabilidade Corporativa, Relações Institucionais, Relações com Investidores, Serviços Administrativos e Sistemas de Informação.

### **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 em competir em áreas como o preço, gama de produtos, 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, dependendo sobretudo de fatores sociais e económicos. Os consumidores alteram frequentemente as suas preferências e expectativas, o que exige uma contínua adaptação e otimização da oferta e dos conceitos 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.

#### **Riscos dos ativos físicos:**

Em 2013 foram conduzidas auditorias de prevenção e segurança em diferentes locais das unidades de negócio. Nas principais unidades, efetuaram-se testes e simulacros aos planos e sistemas de prevenção e de emergência, normalmente com a presença das autoridades e serviços de segurança pública. Deu-se ainda continuidade ao desenvolvimento e implementação dos padrões de segurança e dos respetivos processos de monitorização e auto-avaliação (*Control Risk Self Assessment*).

#### **Riscos de segurança das pessoas:**

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

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

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

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

O estabelecimento de uma cultura de Segurança e Saúde na Sonae Sierra começou em 2004 com







o projeto PERSONÆ, cujo produto final foi a disseminação da cultura de Segurança e Saúde em todo o universo 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 foi concluído em 2008 e, entretanto, deu origem ao Sistema de Gestão de Segurança, Saúde e Ambiente da Sonae Sierra, que se continua a pautar pelos mesmos elevados padrões e níveis de compromisso para minimizar os riscos relacionados com pessoas.

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

O reconhecimento externo está patente 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 2013, a Sonae Sierra não reduziu o número e a gravidade dos acidentes de trabalho (por milhão de horas trabalhadas) devido a um significativo aumento em acidentes *in itinere* que contribuiu em cerca de 50% para o número de dias perdidos

por milhão de horas trabalhadas. Registámos também um aumento no número de acidentes com visitantes dos nossos Centros Comerciais, com intervenção médica. Apesar destes resultados foram registadas melhorias significativas na taxa de frequência de acidentes de trabalho (por milhão de horas trabalhadas), quer em centros em desenvolvimento, quer nos centros comerciais em funcionamento, onde se registou uma redução de mais de 30% face a 2012. Este resultado é fruto das várias ações de formação e sensibilização realizadas junto dos fornecedores, durante o ano.

No negócio de retalho da Sonae, foram implementadas normas de segurança física dos clientes, como forma de prevenir e mitigar os riscos de segurança dos clientes.

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 catástrofe, nomeadamente através do desenvolvimento de planos de resiliência, emergência, contingência e de recuperação dos negócios.

#### **Riscos Ambientais:**

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

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

Em 2013, 87% dos centros comerciais da Sonae Sierra obtiveram a certificação ISO 14001, permitindo atingir os seguintes objetivos corporativos no período de 2002 a 2013:

- Redução do consumo de eletricidade em 40%;
- Aumento da percentagem de reciclagem de resíduos de 19% para 59%;
- Melhoria da eficiência na utilização da água em 13%.

Na fase de desenvolvimento dos centros comerciais, foram obtidas 24 certificações ISO 14001 dos projetos de construção pela elevada qualidade dos procedimentos ambientais durante a construção.

Em resultado do superior desempenho, em 2013, a Sonae Sierra foi uma vez mais considerada pela *Global Real Estate Sustainability Benchmark Foundation* como *Green Star*. Este ranking, de reputação internacional, premiou a estratégia de sustentabilidade da Sonae Sierra, e a sua visão consubstanciada em ações ambientais e sociais, bem como na rentabilidade económica.

A Sonae Investimentos obteve em 2007, e tem mantido, a certificação do sistema de gestão ambiental corporativo segundo a norma ISO 14001 pela *LLoyds Register Quality Assurance*. Desde então, o sistema de gestão ambiental tem sido auditado anualmente e a sua certificação tem sido mantida. Em 2010, o programa de certificação do sistema de gestão ambiental foi adaptado à nova organização da Sonae Retailho 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 a Sonae Retailho tem continuado o programa de certificação ambiental de unidades operacionais, tendo em 2013 obtido a certificação de mais 1 unidade Worten. Em finais de 2013, a Sonae Retailho dispõe de 26 instalações certificadas (3 Continente, 8 Continente Modelo, 2 Continente BomDia, 6 Worten e 6 Entrepósitos, para além do Centro de Processamento de Carnes). Estas unidades certificadas servem de exemplo para todas as outras unidades.

#### **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 Sonae RE, a resseguradora cativa da Sonae, e da Brokers Link, a rede mundial de corretores de seguros coordenada pela MDS, o consultor de seguros da Sonae.

#### **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 2013 foram realizadas cerca de 600 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.

No decurso de 2013 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 2013 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.

#### **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 2013, 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, onde 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 de 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 assessoria legal e fiscal permanente e dedicada às especificidades da respetiva atividade, que funciona na dependência da gestão e desenvolve 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, 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 sectoriais 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 sectores 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 observação das disposições legais. Essa colaboração assume, em alguns casos a forma de comentários a consultas públicas emitidas por autoridades nacionais e internacionais. A crescente internacionalização dos negócios da Sonae é afetada por riscos específicos decorrentes da natureza diferenciada dos enquadramentos legais em cada país.

#### **54 Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de risco**

Como abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologias e conhecimento, a Gestão de Risco está integrada em todo o processo de planeamento da Sonae. O seu objetivo é identificar, avaliar e gerir as 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);



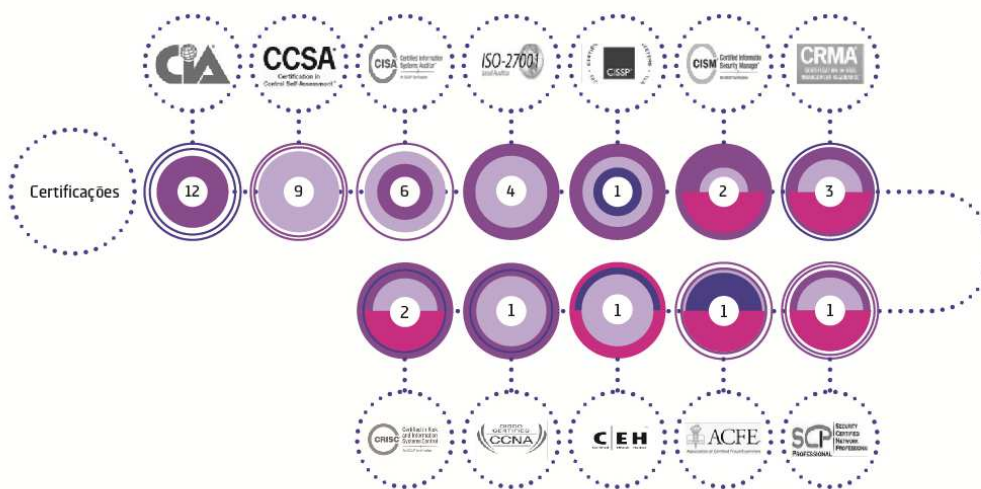




- (iii) Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos, em função do impacto nos objetivos dos negócios e da probabilidade de ocorrência;
- (iv) Identificação das causas dos riscos mais importantes;
- (v) Avaliação das estratégias de gestão de risco (p.ex., aceitar, evitar, mitigar, 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 2013, 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). Em 2013, foram obtidas 8 novas certificações (1 CIA, 1 CCSA, 2 CISA, 2 CRMA e 2 ISO 27001). No final de 2013, dispúnhamos de 43 certificações, distribuídas como segue:



1	CIA	Certified Internal Auditor (IIA – The Institute of Internal Auditors);	6	CISM	Certified Information Security Management (ISACA – Information System Audit and Control Association);
2	CCSA	Certification in Control Self-Assessment (IIA - The Institute of Internal Auditors);	7	CRMA	Certification In Risk Management Assurance
3	CISA	Certified Information Systems Auditor (ISACA – Information System Audit and Control Association);	8	CRISC	Certified in Risk and Information Systems Control
4	ISMS	Certification in Information Security Management System BS ISO/IEC 27001:2005 (British Standards Institution);	9	CCNA	Cisco Certified Network Associate
5	CISSP	Certified Information System Security Professional (International Information Systems Security Certification Consortium);	10	CEH	Certified Ethical Hacker
			11	CFE	Certified Fraud Examiner
			12	SNCP	Security Certified Network Professional



Adicionalmente, um dos auditores de segurança alimentar detêm 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. Em 2013, foram ministradas 12 sessões de formação, envolvendo 208 formandos e 1.250 horas de formação.

3. No que respeita ao desenvolvimento da função de Gestão de Risco, em 2013, 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 2014, 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 2013

Em 2013, as atividades de *Enterprise Wide Risk Management* focaram 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 toda a Empresa, foram suportadas na ferramenta aplicacional, desenvolvida internamente e baseada no *standard* internacional COSO.

### 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 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 ocorrem diferenças;
  - A informação financeira é analisada, de forma sistemática e regular, pela gestão das unidades de negócio e pelos responsáveis dos centros de resultados, garantindo uma monitorização permanente e o respetivo controlo orçamental;
  - Durante o processo de preparação e revisão da informação financeira, é estabelecido previamente um cronograma, 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 Técnicos Oficiais de Contas de cada uma das empresas e revistas pelas funções de controlo de gestão e fiscal;
  - As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas com periodicidade trimestral pelos departamentos de consolidação de contas dos serviços administrativos dos Centros Corporativos das *sub-holdings* e da *holding*. Este processo constitui um nível adicional de controlo da fiabilidade da informação financeira, nomeadamente garantindo a aplicação uniforme dos princípios contabilísticos, dos procedimentos de corte de operações e o controlo dos saldos e transações entre as empresas do Grupo;
  - O Relatório de Gestão é preparado pelo departamento de Relação com Investidores, com a contribuição e revisão adicional das várias áreas de negócio e de suporte. O Relatório de Governo da 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 é enviado 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 2013, 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 os seus acionistas e o mercado em geral sobre os factos relevantes da sua atividade de forma imediata, no sentido de evitar hiatos entre a ocorrência e a divulgação desses factos, tendo confirmado a sua prática ao longo dos anos.

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

Para além da existência da Direção de Relações com Investidores, toda a informação divulgada é disponibilizada na página de internet da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários ([www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt)) e na página da Sociedade na Internet ([www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) - separador Investidores, secção relativa a Comunicados). Em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador 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 dois anos;

- Relatório de Sustentabilidade;
- Relatório sobre o Governo da Sociedade;
- A identificação dos responsáveis da Direção de Relações com Investidores, bem como os seus contactos;
- Descrição do desempenho do título Sonae na Bolsa de Valores Portuguesa;
- 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 94

Fax: (+351) 22 948 77 22

E-mail:

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

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

Site: [www.sonae.pt](http://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](mailto:investor.relations@sonae.pt)

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

## 58. Pedidos de Informação

No exercício de 2012, o Gabinete de Apoio ao Investidor recebeu 125 pedidos de informação, por contraposição a 300 pedidos de informação recebidos durante o exercício de 2013.

O prazo de resposta médio, sem prejuízo da complexidade da questão colocada, é de 2 dias úteis.

## V. SÍTIO DE INTERNET

### 59. Endereço

Endereço eletrónico da Sociedade: [www.sonae.pt](http://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](http://www.sonae.pt/pt/contactos).

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

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

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/>.

**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/>.

## **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, integralmente 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 2011 e termo em 2014:

Comissão de Vencimentos

Belmiro Mendes de Azevedo

.....  
Artur Eduardo Brochado dos Santos Silva

.....  
Francisco de La Fuente Sánchez







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

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

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 em apreço 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 currículos disponíveis em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>, e permitem-lhes exercer as 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 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 é o ente responsável 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 2013, aprovou a Política de Remuneração e Compensação atualmente em vigor que se rege pelos princípios a seguir descritos.

Caraterísticas da política de remuneração:

#### **Competitiva:**

- 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.
- 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 que, para situações comparáveis de mercado, a remuneração fixe se situe no valor mediano de mercado e a remuneração total próxima do terceiro quartil de mercado.

#### **Ligada ao desempenho:**

- Uma parte considerável da remuneração dos administradores executivos da Sonae é determinada pelo grau de sucesso da Sociedade. A componente variável da remuneração encontra-se estruturada de maneira a estabelecer uma ligação entre os prémios atribuídos e o grau de desempenho, quer individual, quer coletivo. Em caso de não concretização de objetivos pré-definidos, medidos através de KPIs de negócio e individuais, será reduzido total ou parcialmente o valor de incentivos de curto e médio prazo.

#### **Alinhada com os interesses dos acionistas:**

- Parte da remuneração variável dos administradores executivos é paga em ações e diferida por um período de 3 anos. Considerando que o valor das ações se encontra ligado ao desempenho da Sonae, a remuneração paga será afetada pela forma como o administrador executivo contribui para aquele resultado. Desta forma, é assegurado um alinhamento do administrador com os interesses do acionista e com o desempenho a médio prazo.

#### **Transparente:**

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

#### **Razoável:**

- A remuneração dos administradores executivos pretende ser razoável, assegurando um equilíbrio entre os interesses da Sonae, o posicionamento no mercado, as expectativas e motivações dos colaboradores e a necessidade de retenção de talento.

A Assembleia Geral de Acionistas, realizada em 30 de abril de 2013, dando continuidade à política já anteriormente prosseguida de forma consistente, aprovou a Política de Remuneração e Compensação em vigor, a qual é norteadada 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.

## 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 2013, não foram detetadas práticas de pagamento problemáticas que coloquem riscos relevantes à Sonae.

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

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

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

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

## 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 que, no caso dos administradores não executivos, são sustentadas em proposta do Presidente do Conselho de Administração e, no caso dos administradores executivos, em proposta conjunta daquele Presidente e do Presidente da Comissão Executiva.

Mês	Ciclo do processo		
		<b>junho</b>	Reporte da Comissão de Nomeação e Remunerações: atualização relativa aos objetivos fixados para o ano em curso, caso necessário
<b>janeiro</b>	Obtenção de estudos de mercado relativos a tendências e previsão de práticas de remunerações	<b>a</b>	
		<b>outubro</b>	Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações: apenas se existirem alterações na composição do Conselho de Administração
<b>março</b>	Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações em meados de março. Fecho de contas do ano anterior e preparação do ano em curso, revendo-se o seguinte:  Processo de Avaliação Anual  Proposta de Política de Remuneração  Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho de 2013, incluindo componente diferida  Propostas de remuneração fixa para 2014  Propostas de objetivo de remuneração variável relativa a desempenho de 2014  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:  Propostas de atribuição de remuneração variável relativamente ao desempenho de 2013, incluindo componente diferida  Propostas de remuneração fixa para 2014	<b>novembro</b>	Reunião da Comissão de Nomeação e Remunerações  Acompanhamento dos objetivos fixados para o ano em curso, caso se mostre conveniente  Acompanhamento das etapas relativas aos planos de atribuição de ações no âmbito da remuneração variável de médio prazo, e das respetivas ações retidas  Planos de contingência e de sucessão  Revisão dos processos de nomeação (se necessário)  Revisão do plano de ações da Comissão de Nomeação e Remunerações para o ano seguinte  Revisão da política de remuneração, incluindo o plano de atribuição de ações  Reunião da Comissão de Vencimentos - se existirem alterações na composição do Conselho de Administração
		<b>dezembro</b>	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
<b>abril</b>	Assembleia Geral de Acionistas em finais de abril. Acionistas aprovam a política de remunerações proposta pela Comissão de Vencimentos		
<b>maio</b>	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		





## 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 imediatamente após a atribuição sob a forma de distribuição de lucros – vd. ponto 71 para maior detalhe;
- b) Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP), pago após um diferimento pelo período de 3 anos – 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 vencimento fixo anual é pago em 14 prestações mensais);	Adequação ao estatuto e responsabilidade do administrador	Mediana
Variável	Prémio variável de curto prazo (PVCP)	Prémio de desempenho pago no primeiro trimestre do ano seguinte, depois do apuramento dos resultados do exercício	Visa assegurar competitividade do pacote remuneratório e ligação da remuneração aos objetivos da empresa	Terceiro quartil
	Prémio variável de médio prazo (PVMP)	Compensação diferida por três anos, sendo o montante apurado dependente da evolução da cotação das ações	Visa promover uma ligação da remuneração ao desempenho de médio prazo e alinhamento com os interesses dos acionistas	Terceiro quartil

A remuneração variável pode ser paga em dinheiro, em ações, ou ainda em dinheiro e ações. Não existe atualmente qualquer plano de atribuição de opções para aquisição de ações.

## 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.

O pagamento desta remuneração tem periodicidade trimestral.

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

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

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

Adicionalmente, é paga a todos os





administradores uma remuneração anual pela responsabilidade assumida, no montante de €2.100 ou €2.200.

## 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 33% e 60% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objetivo da remuneração variável), sem prejuízo de, em termos consolidados, o peso efetivo da componente variável total na remuneração dos administradores executivos do Grupo Sonae não ultrapassar 50% da remuneração total anual.

Deste montante, cerca de 70% é determinado pelos KPIs de negócio, económicos e financeiros. Trata-se de indicadores objetivos que se encontram divididos em KPIs coletivos e departamentais. Os KPIs coletivos de negócio consistem em indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho consolidado da Sonae. Por sua vez, os KPIs departamentais de negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, sendo diretamente influenciados pelo desempenho do administrador executivo.

Os restantes 30% são determinados pela verificação do cumprimento de KPIs pessoais, incluindo, quer indicadores objetivos, quer indicadores subjetivos.

O resultado dos KPIs departamentais de negócio e dos KPIs individuais pode variar entre 0% e 120% do objetivo previamente definido. Reunindo todas as componentes, o valor do prémio tem como limite mínimo 0% e máximo 140% do objetivo de prémio previamente definido.

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

## 72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração

O pagamento de pelo menos 50% (cinquenta por cento) da componente variável da remuneração é diferida por um período de 3 (três) anos, nos termos descritos no ponto anterior 71.2 (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 constitui uma das componentes da política remuneratória da Sonae, integrando a parcela da remuneração variável dos administradores executivos cujo pagamento é diferido no tempo. Esta componente remuneratória permite ao respetivo beneficiário partilhar com os acionistas o valor gerado pelo seu envolvimento na estratégia e gestão do negócio da Sonae.

### 2. Operacionalização do PVMP

Uma vez atribuída anualmente o prémio variável, em função dos resultados referentes ao ano anterior, parte desse valor é integrado no plano de PVMP. O pagamento é diferido por um período de três anos. O vencimento desta componente do prémio variável encontra-se condicionado à manutenção do vínculo profissional entre o administrador e a empresa pelo período de três

anos após a sua atribuição sem prejuízo do referido infra em 8.

### 3. Critério de elegibilidade

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

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

### 4. Duração do plano do PVMP

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

### 5. Valoração do plano de PVMP

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

No caso de, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício, se verificar distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das ações ou de alteração do capital social da Sociedade ou qualquer outra modificação na estrutura do capital da sociedade com impacto na expressão económica dos direitos atribuídos, o número de ações cujo direito de aquisição tenha sido atribuído será ajustado para um número equivalente tendo em conta o efeito das referidas alterações.

Ao longo do período de deferimento, o valor atribuído fica sujeito à evolução de KPIs de médio prazo que visam alinhar o administrador com objetivos de sustentabilidade da empresa a longo

prazo.

### 6. Formalização do plano do PVMP

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

### 7. Pagamento do plano do PVMP

Na data de vencimento dos planos do PVMP, o pagamento é feito sob a forma de entrega de ações ou desconto na compra de ações.

### 8. Cessação do plano do PVMP

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

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

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

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 no exercício 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 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 2012 e 2013, encontra-se descrita na tabela seguinte:

<i>Detalhe individual</i>	2012*				2013*			
	Remuneração				Remuneração			
	Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL	Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL
<b>ADMINISTRADORES EXECUTIVOS</b>								
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	477.320	344.000	325.900	1.147.220	476.150	436.100	436.100	1.348.350
Ângelo Gabriel Ribeiro dos Santos Paupério	92.700	83.000	78.700	254.400	126.240	105.300	105.300	336.840
Nuno Manuel Moniz Trígoso Jordão **	305.400			305.400	168.491			168.491
<i>Sub-total</i>	875.420	427.000	404.600	1.707.020	770.881	541.400	541.400	1.853.681
<b>ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS</b>								
Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente)	435.800			435.800	436.010			436.010
Álvaro Carmona e Costa Portela	33.850			33.850	34.060			34.060
Álvaro Cuervo Garcia	37.050			37.050	36.510			36.510
Michel Marie Bon	39.460			39.460	39.260			39.260
José Manuel Neves Adelino	37.050			37.050	37.260			37.260
Bernd Hubert Joachim Bothe	37.050			37.050	36.850			36.850
Christine Cross	36.260			36.260	37.630			37.630
<i>Sub-Total</i>	656.520	-	-	656.520	657.580	-	-	657.580
<b>TOTAL</b>	1.531.940	427.000	404.600	2.363.540	1.428.461	541.400	541.400	2.511.261

\*Valores em euros.

\*\*Renunciou ao exercício do cargo em 9 de maio de 2013.







Planos do PVMP em aberto atribuídos a administradores executivos:

ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	Plano (Ano de Desempenho)	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Valor Vencido em 2013*	Valor dos Planos na Data de Atribuição*	Valor dos Planos em Aberto a 31 de dezembro de 2013* ***
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	2009	Mar-10	Mar-13	523.592		
	2010	Mar-11	Mar-14		345.000	526.995
	2011	Mar-12	Mar-15		335.400	993.981
	2012	Mar-13	Mar-16		325.900	508.436
		<b>Total</b>			523.592	1.006.300
Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão**	2009	Mar-10	Mar-13	315.477		
	2010	Mar-11	Mar-14			
	2011	Mar-12	Mar-15			
	2012	Mar-13	Mar-16			
		<b>Total</b>			315.477	0
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	2009	Mar-10	Mar-13	299.086		
	2010	Mar-11	Mar-14		297.700	568.319
	2011	Mar-12	Mar-15		308.800	798.269
	2012	Mar-13	Mar-16		303.700	369.583
		<b>Total</b>			299.086	910.200
<b>TOTAL</b>				1.138.155****	1.916.500	3.765.583

\*Valores em euros.

\*\*Renunciou ao exercício do cargo em 9 de maio de 2013.

\*\*\*Calculado com base na cotação de fecho do último dia de negociação do exercício de 2013.

\*\*\*\*Foram liquidados todos os planos em aberto no montante de €1.138.155.

**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 2012 e 2013, encontra-se descrita na tabela seguinte:

Detalhe individual	2012*				2013*			
	Remuneração				Remuneração			
	Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL	Fixa	PVCP	PVMP	TOTAL
<b>ADMINISTRADORES EXECUTIVOS</b>								
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo								
Ângelo Gabriel								
Ribeirinho dos Santos Paupério	323.553	225.000	225.000	773.553	287.190	302.800	302.800	892.790
Nuno Manuel Moniz Trigos								
Jordão**								
<b>Sub-total</b>	323.553	225.000	225.000	773.553	287.190	302.800	302.800	892.790
<b>ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS</b>								
Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente)								
Álvaro Carmona e Costa Portela	32.050			32.050	13.354			13.354
Álvaro Cuervo Garcia								
Michel Marie Bon								
José Manuel Neves Adelino								
Bernd Hubert Joachim Bothe								
Christine Cross								
<b>Sub-Total</b>	32.050			32.050	13.354			13.354
<b>TOTAL</b>	355.603	225.000	225.000	805.603	300.544	302.800	302.800	906.144

\* Valores em euros.

\*\*Renunciou ao exercício do cargo em 9 de maio de 2013.





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

No decurso do exercício, nenhuma componente da remuneração foi paga sob a forma de participação nos lucros da Sociedade.

Mesa da Assembleia Geral	2012*	2013*
Presidente	7.500	7.500
<b>Total</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>

\*Valores em euros.

### 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 2013 foi o seguinte:

Membro do Conselho Fiscal	2012*	2013*
Daniel Bessa Fernandes Coelho	9.800	10.010
Arlindo Dias Duarte Silva	7.800	8.010
Jorge Manuel Felizes Morgado	7.800	8.010
<b>Total</b>	<b>25.400</b>	<b>26.030</b>

\*Valores em euros.

### 82. Remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral

A remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas é constituída por um montante fixo:

## 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.

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/>.

## 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 2013, 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).

Os planos do PVMP dos membros executivos do Conselho de Administração da Sonae em curso em 2013 podem ser resumidos da seguinte forma:

	Total		
	Número de planos agregado	Número de Ações	Euros
Em aberto a 31.12.2012:	4	2.326.506	1.598.310
<b>Movimento no ano:</b>			
Atribuídos	2	577.175	404.600
Vencidos	-2	-954.892	-839.069
Cancelados/Extintos/Ajustados(1)	0	102.871	988.350
Em aberto a 31.12.2013:	4	2.051.660	2.152.191

(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 2013	Período de Vencimento			A 31 de dezembro de 2013	
	Valor da Ação na data de Atribuição	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Número agregado de participantes	Número de Ações
Plano 2010	0,761	março 2010	março 2013	-	-
Plano 2011	0,811	março 2011	março 2014	18	2.293.325
Plano 2012	0,401	março 2012	março 2015	18	3.904.624
Plano 2013	0,701	março 2013	março 2016	19	2.000.013

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 procedimento 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 2013**

Em conformidade com o exposto em 10, não existiram, durante o exercício de 2013, 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, 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 2013.

#### **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

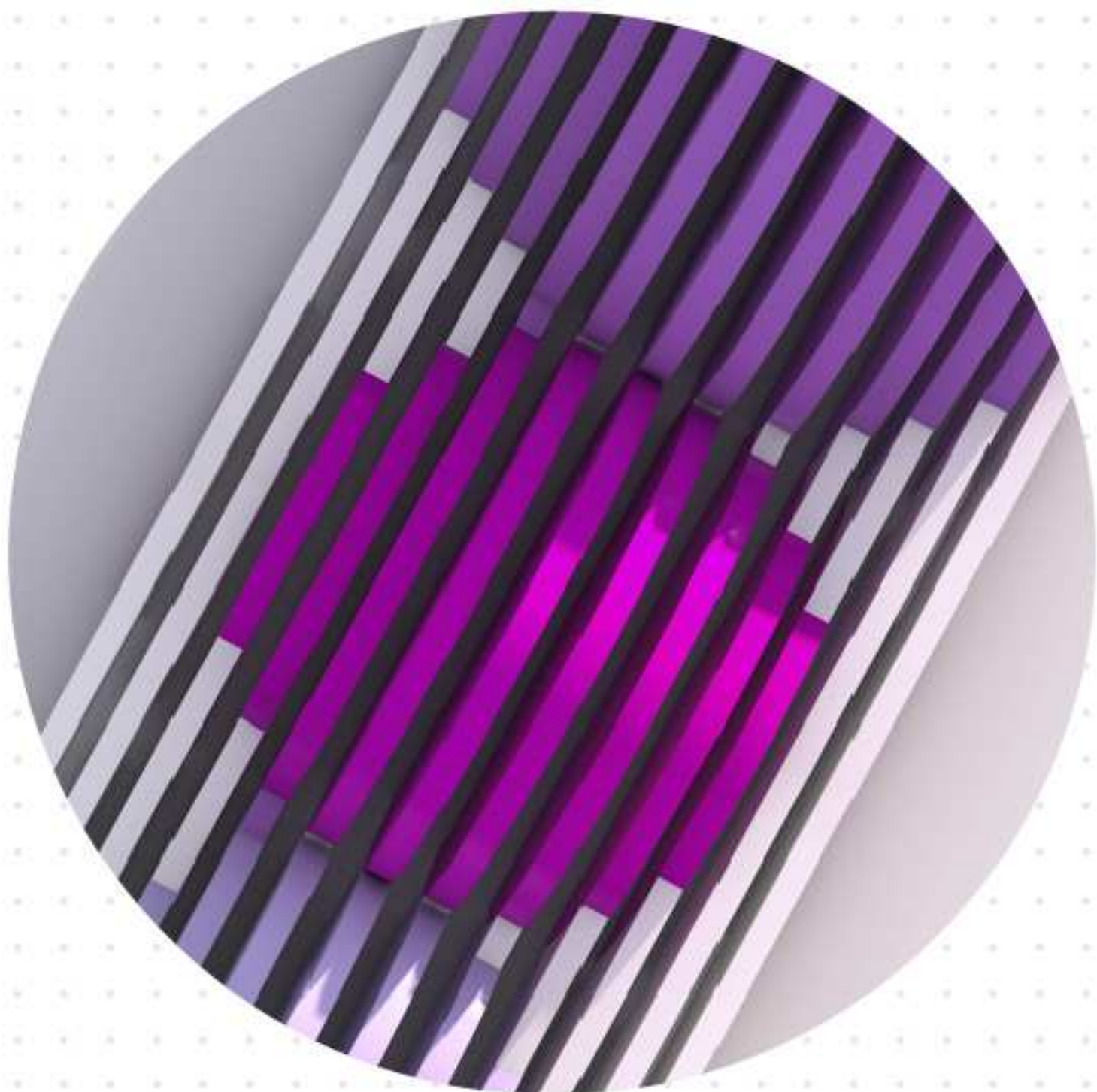
Os negócios com partes relacionadas, de acordo com o IAS 24, encontram-se descritos na nota 43 do Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas de 2013.





PARTE II  
AVALIAÇÃO  
DO GOVERNO SOCIETÁRIO







## 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 2013.

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 adotou o 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](http://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 site 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, bem como faculta um endereço eletrónico dedicado ao 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 na lei.*

#### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

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

**1.3** *As sociedades não devem estabelecer mecanismo 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 pode 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 28).

*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 compostas por membros não executivos, com o propósito de assessorar e reforçar a qualidade da sua atividade. Encontram-se em funcionamento a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações, 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 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 17).

*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 cinco membros não executivos independentes, que cumprem os critérios de independência constantes desta recomendação (ver ponto 18).

**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, ao longo do ano, de forma tempestiva. Os membros executivos prestam aos membros não executivos, bem como aos demais membros dos órgãos sociais, todos os esclarecimentos necessários ao exercício das competências destes, quer por sua iniciativa, quer a solicitação dos mesmos.

**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**

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

**II.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 NÃO APLICÁVEL**

O Presidente do Conselho de Administração não exerce funções executivas.

## **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.

**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 supervisionar a atividade e a independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, 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](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade).

**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**

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





**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 [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais).

**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 ADOTADA COM JUSTIFICAÇÃO

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

Para garantia de independência no exercício das referidas funções, Belmiro Mendes de Azevedo não toma parte em qualquer discussão ou deliberação em que exista, ou possa existir, conflito de interesses, assegurando-se, com a adoção desse procedimento as necessárias condições de independência na atuação dos membros e na tomada de deliberações pelo órgão.

**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 ou prestação de serviços.

#### RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA

A Comissão de Nomeação e Remunerações, integralmente composta por administradores não executivos, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências. Sempre que estas funções sejam apoiadas por consultores internacionais de reputada competência, a independência destes últimos é assegurada, quer pela autonomia face ao Conselho de Administração, à Sociedade e ao Grupo, quer pela sua 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 2013 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/>.

**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 2013 e encontra-se disponível em

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

**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 2013 e encontra-se disponível em

<http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/> e descrita nos pontos 69 a 76.

**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 2013 e encontra-se disponível em

<http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>, e descrita nos pontos 69 a 76.

*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 foi aprovada na Assembleia Geral anual realizada a 30 de abril 2013 e encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>, e descrita nos pontos 69 a 76.

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

De acordo com a política de remuneração aprovada na Assembleia Geral anual realizada a 30 de abril 2013

(<http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>), proposta pela Comissão de Vencimentos, uma parte não inferior a cinquenta por cento da remuneração variável é diferida por um período de três anos e o seu valor depende do desempenho da sociedade ao longo desse período (ver pontos 69 a 76).

*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 2013 consignou o princípio estabelecido nesta recomendação (ver pontos 69 a 76 e

<http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>)

*III.6 Até ao termo do seu mandato devem os administradores executivos manter as suas 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 2013, à semelhança de anos anteriores, consignou o princípio estabelecido nesta recomendação (ver pontos 69 a 76 e <http://www.sonae.pt/pt/investidores/assembleias-gerais/>).

*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 pronuncia-se sobre a atividade por si desenvolvida no exercício de 2013 nos termos do seu relatório anual de auditoria sujeito a apreciação da Assembleia Geral Anual de Acionistas e disponível em [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt) (separador Investidores, secção relativa às Assembleias Gerais).

*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 eles 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 dentro dos princípios recomendados (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 iniciou o seu terceiro mandato em 2011, tendo sido eleito pela Assembleia Geral 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/assembleias-gerais/>.

### 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.º 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.º 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 nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, quando tais transações envolvam um interesse superior a 100 milhões de euros. Todas as transações com as entidades referidas em excesso de 10 milhões de euros são ainda objeto de reporte semestral a esses dois órgãos.

## **VI. INFORMAÇÃO**

**VI.1** *As sociedades devem proporcionar, através do seu sítio na Internet, em português e inglês, acesso*

*a informação 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 em versão inglesa no website da Sociedade – [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt).

**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.*

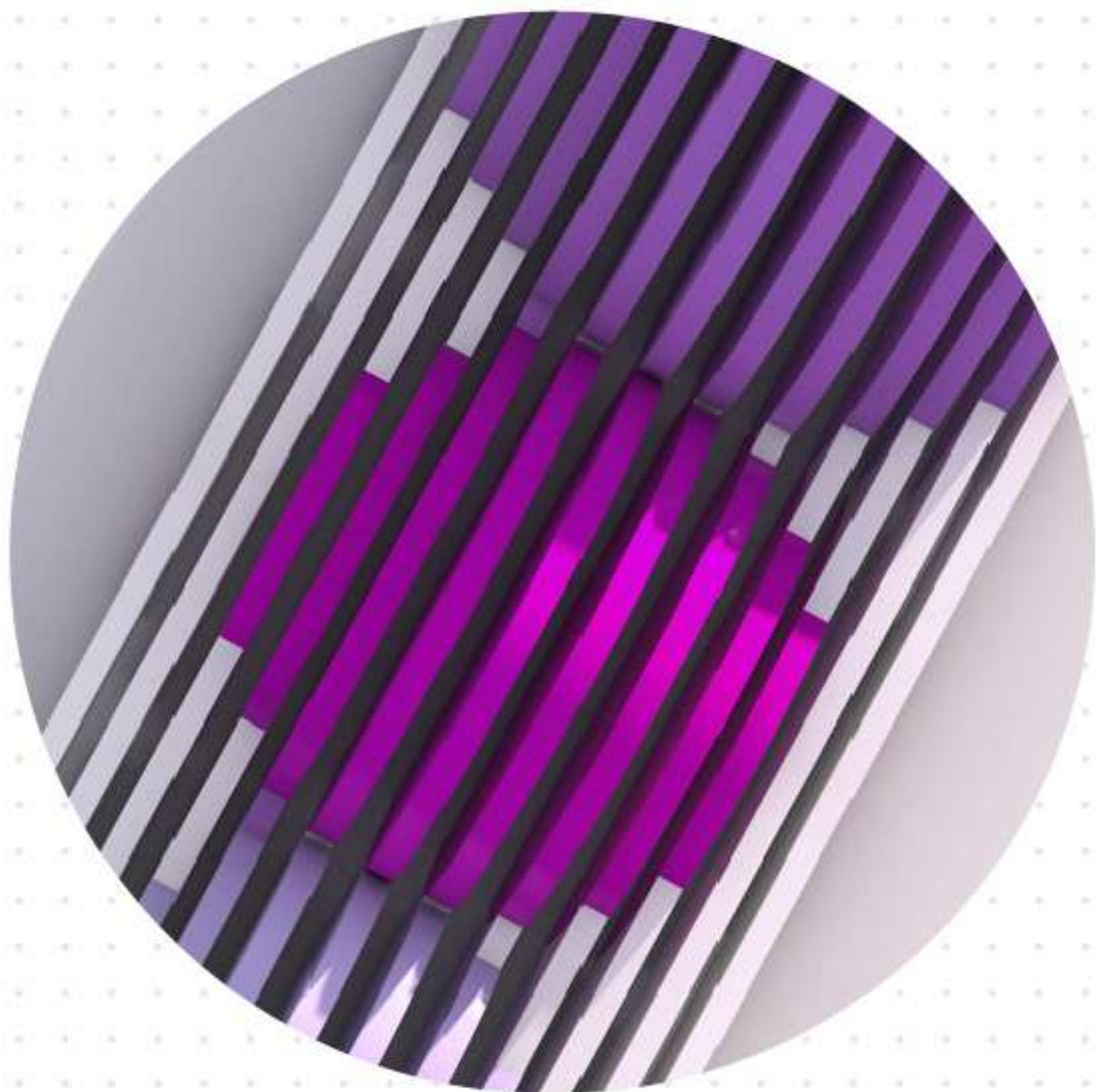
#### **RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOTADA**

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 otimizar a qualidade do seu desempenho.



ANEXO I





## 1. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

### 1.1 Qualificações profissionais e elementos curriculares

#### BELMIRO MENDES DE AZEVEDO

##### Data de Nascimento

17 fevereiro 1938

##### Curriculum Académico

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

##### Experiência Profissional

1963-1964	Técnico na Indústria Têxtil, na Empresa Fabril do Norte (EFANOR)
1965-1967	Diretor de Investigação e Desenvolvimento da Sonae (Sonae - Sociedade Nacional de Estratificados, S.A.R.L.)
1967-1983	Diretor- Geral e Administrador Delegado da Sonae (Sonae - Sociedade Nacional de Estratificados, S.A.R.L.)
1983-1988	Presidente da Comissão Executiva da Sonae Indústria e Investimentos, SA
1985	Presidente da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial Membro do Conselho Consultivo da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (Escola de Negócios)
1989	Membro Fundador do Instituto Superior de Estudos Empresariais (ISEE), (atualmente Porto Business School)
1990	Membro do Conselho Consultivo do IPATIMUP - Instituto de Patologia e Imunologia Molecular da Universidade do Porto
1989-1999	Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)
1995	Membro do WBCSD - Ordem de Contribuidores Notáveis para o Desenvolvimento Sustentável
1997	Membro do European Union Hong-Kong Business Cooperation Committee
1998- 2009	Membro do Conselho Português do INSEAD
1999-2007	Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, SA
2000-2012	Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz AG
2001-2005	Membro do Conselho Consultivo Regional da London Business School
2002-2009	Membro da Direção da Cotec Portugal
2004-2008	Membro da European Roundtable of Industrialists
2005	Membro Fundador do Conselho de Fundadores do Forum Manufacture Portugal







2005-2013	Membro do Conselho Consultivo Europeu da Harvard Business School
2008-2011	Presidente do Conselho Geral da EGP – UPBS (atualmente Porto Business School)
Desde 2007	Presidente do Conselho de Administração da Sonae - SGPS, SA
Desde 2011	Presidente do Conselho de Administração da EGP – UPBS (atualmente Porto Business School)

## ÁLVARO CARMONA E COSTA PORTELA

### Data de Nascimento

4 julho 1951

### Curriculum Académico

1974 Licenciado em Engenharia Mecânica – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

1983 MBA, Mestrado em Gestão de Empresas - Universidade Nova de Lisboa

1997 AMP / ISMP - Harvard Business School

### Experiência Profissional

1972-1979 Diretor e posteriormente Presidente da Direção dos Laboratórios BIAL (Indústria Farmacêutica)

1974-1977 Assistente do Departamento de Mecânica – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

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

1985-1986 Diretor Geral Adjunto e posteriormente Diretor Geral da Modis (Logística e Compras na Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos - SGPS, SA))

1986-1991 e 2006-2010 Administrador, posteriormente Presidente da Comissão Executiva, posteriormente Presidente do Conselho de Administração e, a partir de 2006, Administrador Não-Executivo da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae Investimentos - SGPS, SA)

1990-2010 Presidente Executivo da Sonae Sierra, SGPS, SA

1992 Membro do Conselho de Presidentes e posteriormente do Conselho de Coordenação do Grupo Sonae, desde 1999 Administrador Executivo e Vice-presidente da Sonae - SGPS, SA e desde 2010 Administrador Não Executivo da Sonae - SGPS, SA

1996-2001 Membro do ICSC Europe Awards Jury

1999-2002 Co-fundador e Administrador da EPRA - European Public Real Estate Association

2004-2009 Membro do International Advisory Board do Eurohypo

2004-2009 Trustee do European Shopping Centre Trust

2005-2008 Trustee do International Council of Shopping Centres

2008 Fellow do Royal Institute of Chartered Surveyors

2010-2013 Trustee do Urban Land Institute

2011-2013 Membro do Investment Advisory Committee do PanEuropean Property Limited Partnership

## ÁLVARO CUERVO GARCIA

### Data de Nascimento

30 maio 1942

### Curriculum Académico

1971	Doutoramento em Economia – Universidade de Madrid
1973	Mestrado em Estatística – Universidade de Madrid
1975	Mestrado em Psicologia Industrial – Universidade de Madrid
<b>Experiência Profissional</b>	
1975	Professor de Economia Empresarial na Universidad Complutense de Madrid
1997-2006	Membro do Conselho Académico do Real Colegio Complutense da Universidade de Harvard
2007	Editor Associado do Globalization, Competitiveness and Governability Membro do Conselho Científico e Consultivo de vários jornais Autor de vários livros e artigos publicados em jornais espanhóis e estrangeiros
2004-2012	Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA
Desde 1997	Membro do Conselho de Administração da ACS, SA
Desde 1997	Membro do Comité Consultivo de Privatização do Governo Espanhol
Desde 2004	Chefe de Redação do Universia Business Review
Desde 2006	Membro do Conselho de Administração da Bolsas e Mercados Espanhóis
Desde 2008	Diretor da Escola de Estudos Financeiros (CUNEF) da Universidade de Madrid

## MICHEL MARIE BON

### Data de Nascimento

5 julho 1943

### Curriculum Académico

1966	Licenciatura em Gestão de Empresas - ESSEC
1971	Licenciado pela École National d'Administration
1986	Stanford Executive Program – Stanford University
<b>Experiência Profissional</b>	
1971-1975	Auditor Interno no Ministério das Finanças e do Orçamento Francês
1975-1978	Adjunto do Diretor-Geral de Crédito, Credit National (Paris)
1978-1985	Diretor Geral de Crédito, e posteriormente Presidente da Comissão Executiva da Caisse Nationale de Crédit Agricole
1985-1992	Vice-Presidente, posteriormente Presidente da Comissão Executiva e Presidente do Conselho de Administração do Carrefour
1993-1995	Presidente Executivo da Agence Nationale Pour l'Emploi
1995-2002	Presidente da Comissão Executiva e do Conselho de Administração da France Telecom
1998-2002	Co-presidente do French American Business Council
1998-2013	Presidente do Conselho de Supervisão de Les Éditions du Cerf
2004-2007	Presidente do Institut Pasteur
2006-2012	Consultor Sénior da Roland Berger
Desde 1984	Membro do Conselho de Administração e Tesoureiro do Institut Pierre Mendès France
Desde 1994	Fundador e Presidente honorário da Transparency International (França)
Desde 2006	Presidente do Conselho de Supervisão da Devoteam





Desde 2008	Presidente da Fondation Nationale pour L'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE)
Desde 2009	Consultor Sénior da Vermeer (Fundo de Investimento)
Desde 2009	Presidente da Fondact

## JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO

### Data de Nascimento

19 março 1954

### Curriculum Académico

1976 Licenciatura em Finanças, Universidade Técnica de Lisboa

1981 DBA, Finance, Kent State University

### Experiência Profissional

1978-1981 Professor convidado, Kent State University

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

1986-1989 Professor convidado, Universidade Católica Portuguesa

1987-1989 Professor convidado, Bentley College

1988 Professor convidado, ISEE

1990-1996 Diretor, Programa MBA e Programa Executivo, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

1992-1994 Membro do Conselho de Administração, BPA

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

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

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

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

2003-2006 Membro do Conselho Consultivo Estratégico da PT

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

2003-2010 Membro do Comité de Investimento do Fundo Caravela

1981-Presente Professor, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

## BERND HUBERT JOACHIM BOTHE

### Data de Nascimento

20 maio 1944

### Curriculum Académico

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

1968 Diploma – Betriebswirt com distinção

### Experiência Profissional

1963-1966 Bank Für Gemeinwirtschaft AG, Alemanha

1963-1965	Período de Estágio, Cologne
1965-1966	Funcionário Bancário, Cologne
1968-1970	<b>Pintsch Bamag AG (Thyssen-Bornemisza-Group), Alemanha</b>
	Diretor Adjunto Membro da Equipa de Planeamento Corporativo
1970-1973	<b>MDS – Deutschland GmbH, Alemanha (Empresa Multinacional Americana de tecnologias da informação)</b>
1970	Controlador Assistente e Diretor Adjunto do Departamento de Finanças, Contabilidade e Administração, Cologne
1971-1973	Controlador e Tesoureiro, Cologne
1973-1988	<b>Kienbaum Consulting Group, Alemanha</b>
1973-1974	Controlador e Diretor Executivo Sénior
1974-1975	Membro Suplente (“Deputy Member”) do Conselho de Administração, Düsseldorf
1975-1979	Membro do Conselho de Administração – Diretor do Departamento de Pessoal, Consultoria, Düsseldorf
1979-1980	Membro do Conselho de Administração – Departamento de Consultoria de Gestão, Düsseldorf
1980-1983	Presidente Adjunto do Conselho de Administração – Sócio Gerente
1983-1988	Presidente do Conselho de Administração Vice-Presidente do Conselho de Administração Executivo do Conselho de Administração Central (Holding)
1988-1992	<b>Kaufhof Holding AG, Alemanha</b>
1988-1989	Membro do Conselho de Administração Executivo, Cologne
1989-1992	Membro Adjunto (“Deputy Member”) do Conselho de Administração Executivo, Cologne
1992	Membro do Conselho de Administração Executivo, Cologne Responsável pelo Departamento de Vendas por Catálogo, responsável por IT, Logística, RH
1992-2002	<b>Metro AG, Alemanha</b>
1992-1993	Membro do Conselho de Administração da Metro Internacional Management AG, Baar, Suíça Responsável de Operações
1993-1997	Presidente do Conselho de Administração, Metro International Management AG, Baar, Suíça
1997-1998	Presidente do Conselho de Administração Executivo e CEO da Metro International Management AG, Alemanha
1998-2002	Presidente do Conselho de Administração Executivo e CEO Diretor de Operações para a Europa Central Metro Cash & Carry GmbH Responsável pelo Departamento de Cash & Carry, Planeamento Corporativo de Marketing, Vendas, Operações, Relações Públicas, Construção & Manutenção/Equipamentos, Auditoria Interna
2002-2008	<b>Droege &amp; Comp.GmbH, Alemanha</b>
	Consultor internacional Sócio Gerente, Düsseldorf Diretor do Centro de Competências de bens de consumo e retalho Diretor do Centro de Competências da Europa de Leste, Düsseldorf
2012	Membro do Conselho de Supervisão da Lekkerland AG & Co. KG, Alemanha
Desde 2009	<b>Horn &amp; Company GmbH, Alemanha</b>
	Sócio, Düsseldorf Diretor do Competence Center Consumer Goods & Retail
Desde 2009	Membro do Conselho de Supervisão da Spar Österreichische Warenhandels-gesellschaft AG, Salzburg, Áustria
Desde 2009	Vice-Presidente do Conselho de Supervisão da H & E Reinert Group, Versmold, Alemanha
Desde 2009	Membro do Conselho de Supervisão da Basler Fashion Holding GmbH, Goldbach, Alemanha





Desde 2009	Membro do Conselho de Supervisão da Tomra Systems ASA, Asker, Noruega
Desde 2012	Membro do Conselho de Supervisão da Agros Nova Sp. Z.o.o., Polónia

## CHRISTINE CROSS

### Data de Nascimento

13 junho 1951

### Curriculum Académico

1973	B.Ed. (Distinção), Ciência Alimentar e Nutrição, Universidade de Newcastle
1983	MSc em Ciência Alimentar (Distinção), Universidade de Reading
1990	Diploma em Management Studies, Open University (OU)

### 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	<b>Tesco PLC</b>
1989-1990	Chefe de Serviços de Apoio ao Consumidor
1990-1994	Diretora de Divisão - Serviços técnicos
1994-1997	Diretora Comercial
1998-2002	Diretora Mundial de Compras no Sector Não Alimentar
2002-2003	Diretora de Desenvolvimento de Negócios do Grupo
1997-2003	University of Ulster, Professora convidada (Estudos do Consumidor)
2002-2005	Administradora Não Executiva da George Wimpey, plc
2003-2011	Administradora Não Executiva da Sobeys Inc, Canada (Membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)
2005-2006	Administradora Não Executiva da Fairmont Hotels Inc
2006-2007	Consultora para o retalho da PwC Transaction Services
2010-2013	Consultora Sénior para o retalho da PwC
Desde 2003	Diretora da Christine Cross Ltd (empresa de Consultoria Independente na área do retalho)
Desde 2005	Administradora Não Executiva da Next plc (Membro das Comissões de Nomeação e de Remunerações)
Desde 2006	Consultora para o retalho da Apax Private Equity
Desde 2006	Consultora para o retalho da Warburg Pincus Private Equity
Desde janeiro 2012	Administradora Não Executiva (PPC Chair), Woolworths (Austrália) plc
Desde dezembro 2012	Administradora Não Executiva da Kathmandu (Nova Zelândia) plc



## 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 Controle Estratégico e de Desenvolvimento Organizativo na Sonae Investimentos - SGPS, SA (atualmente Sonae - SGPS, SA)

1996-1998 Administrador Executivo da Modelo Continente Hipermercados, SA (Merchandising, IT e Marketing Retalho)

1998-2000 Presidente da Comissão Executiva da Optimus - Telecomunicações, SA (Operador Móvel)

1998-abril 2007 Administrador Executivo da Sonae - SGPS, SA

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

2002-2007 Presidente do Conselho Geral do Público - Comunicação Social, SA

2003-2007 Presidente do Conselho Geral da Glunz, AG

2004-2007 Presidente do Conselho de Administração da Tableros de Fibras, SA (Tafisa)

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

#### Noutras Entidades

2001-2002 Presidente da Aritel - Associação dos Operadores de Telecomunicações

2001-2008 Membro do Conselho Geral EGP - UPBS (atualmente Porto Business School)

2003 Co-autor do livro "Reformar Portugal"

2006-2013 Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música

2008-2009 Membro do Conselho Geral da AEP - Associação Empresarial de Portugal

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

Desde 2008 Membro do ERT - European Round Table of Industrialists

Desde 2009 Membro do Conselho de Curadores da AEP - Associação Empresarial de Portugal

Desde 2009 Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto



**ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO****Data de Nascimento**

14 setembro 1959

**Curriculum Académico**

1982 Licenciado em Engenharia Civil - FEUP

1988-1989 Mestrado em Gestão de Empresas - MBA (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

Desde 2007 Vice-Presidente Executivo da Sonae -SGPS, SA, Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA, Administrador da Sonae Sierra, SGPS, SA, Sonae Investimentos, SGPS, SA e MDS, SGPS, SA

**1.2 Cargos exercidos noutras entidades****BELMIRO MENDES DE AZEVEDO****Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:**

Nenhum

**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 SC - SGPS, SA

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

Presidente do Conselho de Administração da Águas Furtadas - Sociedade Agrícola, SA

Presidente do Conselho de Administração da Alpêssego - Sociedade Agrícola, SA

Presidente do Conselho de Administração da Prosa - Produtos e Serviços Agrícolas, SA

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

Presidente do Conselho de Administração da Imoassets - Sociedade Imobiliária, SA

Administrador único da BA - Business Angels, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Porto Business School

## ÁLVARO CARMONA E COSTA PORTELA

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

### Cargos exercidos noutras Entidades:

Administrador da Sonae Capital, SGPS, SA

Administrador Não Executivo da Sonae Turismo, SGPS, SA

Administrador Não Executivo da SC, SGPS, SA

Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da Contacto Concessões, SGPS, SA

Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da Ecociclo II – Energias, SA

Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da Integrum – Energia, SA

Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da Integrum Colombo – Energia, SA

Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da Integrum Martim Longo – Energia, SA

Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da Integrum Vale do Caima – Energia, SA

Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da Integrum Vale do Tejo – Energia, SA

Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da SC – Engenharia e Promoção Imobiliária, SA

Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da Sistavac – SGPS, SA

Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da Sistavac, SA

Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da Spred, SGPS, SA

Membro do Conselho de Representantes da Faculdade de Economia da UP

Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da MAF Properties, Dubai, EAU

Administrador Não Executivo da Casa Agrícola HMR, SA

Administrador Não Executivo da COPAM – Companhia Portuguesa de Amidos, SA

Administrador Não Executivo da SPDI – Secure Property Development & Investment plc (ex-AISI)

Administrador da Fundação Victor e Graça Carmona e Costa

Gerente de Portela & Portela, Lda

Membro do Investment Committee do ECE European Prime Shopping Centre Fund, Hamburgo, Alemanha

## ÁLVARO CUERVO GARCIA

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

### Cargos exercidos noutras Entidades:

Membro do Conselho de Administração da ACS, SA

Membro do Conselho de Administração da Bolsas e Mercados Espanhóis

Membro do Comité Consultivo de Privatização do Governo Espanhol

Chefe de Redação do Universia Business Review

Diretor da Escola de Estudos Financeiros (CUNEF) da Universidade de Madrid





## MICHEL MARIE BON

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

### Cargos exercidos noutras Entidades:

Presidente do Conselho de Supervisão da Devoteam

Membro do Conselho de Administração da Sonepar

Membro do Conselho de Administração da RLD

Consultor Sénior da Vermeer (fundo de investimento)

Membro do Conselho de Administração e Tesoureiro do Institut Pierre Mendès France (sem fins lucrativos)

Presidente da Fondation Nationale pour L'Enseignement de la Gestion des Entreprises (sem fins lucrativos)

Fundador e Presidente honorário da Transparency International (França) (sem fins lucrativos)

Presidente da Fondact (sem fins lucrativos)

## JOSÉ MANUEL NEVES ADELINO

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

### Cargos exercidos noutras Entidades:

Membro do Conselho Fiscal do BPI

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

Membro do Conselho de Administração da Cimpor

Diretor de Finanças e Investimentos – Fundação Calouste Gulbenkian

### Atividade Académica:

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

Professor convidado, Bentley College

## BERND HUBERT JOACHIM BOTHE

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

### Cargos exercidos noutras Entidades:

Sócio da Horn & Company GmbH, Düsseldorf, Alemanha

Membro do Conselho de Supervisão da Spar Österreichische Warenhandelsgesellschaft AG, Salzburg, Áustria

Vice-Presidente do Conselho de Supervisão da H & E Reinert Group, Versmold, Alemanha

Membro do Conselho de Supervisão da Basler Fashion Holding GmbH, Goldbach, Alemanha

---

Membro do Conselho de Supervisão da Tomra Systems ASA, Asker, Noruega

---

Membro do Conselho de Supervisão da Agros Nova Sp. Z.o.o., Polónia

---

## CHRISTINE CROSS

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

---

Nenhum

### Cargos exercidos noutras Entidades:

---

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

---

Consultora para o retalho da Apax Private Equity

---

Consultora para o retalho da Warburg Pincus Private Equity

---

Administradora da Christine Cross, Ltd

---

Administradora Não Executiva (PPC Chair), Woolworths (Austrália) plc

---

Administradora Não Executiva da Kathmandu (Nova Zelândia) plc

---

## 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 Sonaecom, SGPS, SA

---

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

---

Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, SA

### Cargos exercidos noutras Entidades:

---

Presidente do Conselho de Administração da Migracom, SGPS, SA

---

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

---

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

---

Membro do Conselho de Administração da Imparfin, SGPS, SA

---

Membro da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial

---

Membro do ERT - European Round Table of Industrialists

---

Membro do Conselho de Curadores da AEP - Associação Empresarial de Portugal

---

Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto

---

Membro da Direção da COTEC

---

Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE

---







## ÂNGELO GABRIEL RIBEIRINHO DOS SANTOS PAUPÉRIO

### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, SGPS, SA

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

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

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

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

Presidente do Conselho de Administração do PCJ - Público, Comunicação e Jornalismo, SA

Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da ZON OPTIMUS, SGPS, SA

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

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

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

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

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

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

Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investments BV

Membro Executivo do Conselho de Administração da Sontel BV

Membro 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

Membro do Conselho Superior da Porto Business School

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

## 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

1983-2013 Economista em regime de profissão liberal

1990-1995 Pró-Reitor para a Orientação da Gestão Financeira da Universidade do Porto

1995-1996 Ministro da Economia do Governo Português

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

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

1997-2008 Administrador de Finibanco, SA

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

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

2000-2012 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

2003-2013 Vogal do Conselho de Administração da Fundação Bial

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.

2008-2013 Membro do Comité de Investimentos de PVCI – Portuguese Venture Capital Initiative, entidade criada pelo FEI – Fundo Europeu de Investimento

2009-2013 Diretor-Geral da COTEC Portugal, Associação Empresarial para a Inovação

2011-2012 Membro do Conselho Geral e de Supervisão do Banco Comercial Português, SA



**ARLINDO DIAS DUARTE SILVA****Data de Nascimento**

27 outubro 1936

**Curriculum Académico**

1963 Licenciatura em Economia – Universidade do Porto

**Experiência Profissional**

1960-1963 Professor na Escola Comercial e Industrial

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

1976-1979 Reinício da atividade bancária, sendo subdiretor do Banco BPA desde 1976

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

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

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

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

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

**JORGE MANUEL FELIZES MORGADO****Data de Nascimento**

6 junho 1955

**Curriculum Académico**

1977 Licenciatura em Gestão – ISEG – Universidade Técnica de Lisboa

1999 MBA em Finanças – IEDE Madrid

2004 MBA em Gestão e Sistemas de Informação – Faculdade de Economia e Gestão – Universidade Católica

22 abril 1991 Revisor Oficial de Contas nº 775

**Experiência Profissional**

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

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

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

Desde 2004 Revisor Oficial de Contas em várias empresas nacionais e internacionais e consultor de várias empresas

Desde 2006 Sócio da Horwath Parsus – Consultoria e Gestão, Lda.

## 2.2 Cargos exercidos noutras entidades

### DANIEL BESSA FERNANDES COELHO

#### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Nenhum

#### Cargos exercidos noutras Entidades:

Administrador Não-Executivo da Efacec Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho Fiscal da Galp Energia, SGPS, SA

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

### ARLINDO DIAS DUARTE SILVA

#### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Membro do Conselho Fiscal da Sonaecom, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Investimentos, SGPS, SA

#### Cargos exercidos noutras Entidades:

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

Membro do Conselho Fiscal da Associação Cultural do Senhor do Padrão

### JORGE MANUEL FELIZES MORGADO

#### Cargos exercidos noutras Sociedades da Sonae:

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Sierra – SGPS, SA

#### Cargos exercidos noutras Entidades:

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Indústria, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

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

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

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

Revisor Oficial de Contas da Blue Share, SA

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

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

Revisor Oficial de Contas da Luso-Insular, Projetos e Construção, SA

Revisor Oficial de Contas da PMVA - Imobiliária, SA





---

Revisor Oficial de Contas da Fundação Universidade do Porto

---

Revisor Oficial de Contas da Universidade de Coimbra

---

Revisor Oficial de Contas da Mário Andrade Silva – Soc. Investm. SGPS, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Bruno Machado Silva, Soc. Imobiliária, SA

---

Revisor Oficial de Contas da BMS – Soc. Investimentos, SGPS, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Green Capital, SGPS, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Cinclus – Project Management, SGPS, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Velas Pires de Lima, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Eurogenova – Soc. Imobiliária, SA

---

Revisor Oficial de Contas da Parceleiração, SGPS, SA

---

Sócio da Horwath Parsus – Consultoria e Gestão, Lda

---