RELATÓRIO DE GOVERNO SOCIETÁRIO

31 DEZEMBRO 2013

SONAE CAPITAL

Sonae Capital, SGPS, SA
Sociedade Aberta

Lugar do Espido, Via Norte
Apartado 3053 – 4471-937 Maia
Portugal

T (+351) 22 010 79 03
F (+351) 22 010 79 35
www.sonaecapital.pt

Capital Social 250.000.000 euros
CRC Maia (matrícula nº 508 276 756)
Pessoa colectiva nº 508 276 756

RELATÓRIO DE GOVERNO SOCIETÁRIO

PARTE I – INFORMAÇÃO SOBRE ESTRUTURA ACCIONISTA, ORGANIZAÇÃO E GOVERNO DA SOCIEDADE

A. ESTRUTURA ACCIONISTA

I. Estrutura de Capital

1. Estrutura do Capital Social

O capital social da Sociedade é de 250.000.000 euros, integralmente subscrito e realizado, está dividido em 250.000.000 acções ordinárias, escriturais e ao portador, cada uma com o valor nominal de 1 euro.

A totalidade das acções da Sonae Capital foi admitida à negociação no mercado regulamentado da Euronext Lisbon em 28 de Janeiro de 2008.

2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das acções

As acções da Sociedade não têm qualquer restrição quanto à sua transmissibilidade ou titularidade.

3. Acções Próprias

Com referência a 31 de Dezembro de 2013, a Sociedade detinha 5.119.562 acções próprias, representativas de 2,048% do capital social.

4. Impacto da alteração de controlo accionista da Sociedade em acordos significativos

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

5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo accionista

Não foram adoptadas quaisquer medidas defensivas

6. Acordos parassociais

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

II. Participações Sociais e Obrigações detidas

7. Participações qualificadas

Em 31 de Dezembro de 2013 e de acordo com as notificações recebidas pela Sociedade, os accionistas que, de acordo com o artigo 20º do Código das Sociedades Comerciais, têm uma participação qualificada representativa de, pelo menos, 2% do capital social da Sonae Capital, são os seguintes:

Accionista	Nº Acções Detidas	% Capital Social	% Direitos de Voto
Efanor Investimentos, SGPS, S.A.[1]	156.504.947	62,602%	62,602%
Santander Asset Management	5.699.843	2,280%	2,280%
BlueShore Equity Fund	5.000.000	2,000%	2,000%

[1] Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da al.b) do nº1 do Artº 20º e do nº1 do Artº 21º do CVM, o *ultimate beneficial owner*, porquanto detém cerca de 99 % do capital social e dos direitos de voto da Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez domina integralmente a Pareuro BV.

8. Número de acções e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, apresentada nos termos do nº5 do Art.º 447 do Código das Sociedades Comerciais

As acções detidas pelos membros dos órgãos de administração e fiscalização na Sociedade e em sociedades em relação de domínio ou de grupo com a Sociedade, directamente ou através de pessoas relacionadas, encontram-se divulgadas em anexo ao relatório anual de gestão nos termos exigidos pelo artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais e pelo número 6 do artigo 14º do regulamento 5/2008 da CMVM.

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 Dezembro de 2012, pelo que, a partir daquela data, tal competência reside exclusivamente na Assembleia Geral de Accionistas.

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

Os negócios ou transacções com titulares de participações qualificadas fazem parte da actividade normal das filiais da Sonae Capital e são efectuadas em condições normais de mercado. Os montantes envolvidos respeitam essencialmente a rendas e não são materiais.

B. ÓRGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES

I. Assembleia Geral

a) Composição da Mesa da Assembleia Geral

11. Identificação e cargos dos membros da Mesa da Assembleia Geral e respectivo mandato

A 31 de Dezembro de 2013, a Mesa da Assembleia Geral era composta pelos seguintes membros, mandatados para o período 2013-2014:

- António Agostinho Cardoso da Conceição Guedes (Presidente);
- Maria Daniela Farto Baptista Passos (Secretária).

b) Exercício do direito de voto

12. Eventuais restrições em matéria de direito de voto

Os Estatutos da Sociedade não estabelecem qualquer percentagem ou limite máximo ao exercício do direito de voto por qualquer accionista, correspondente a cada acção um voto.

A Sociedade não emitiu acções preferenciais sem direito a voto.

Para participação na Assembleia Geral não é necessário o bloqueio das acções, devendo ser cumpridas as regras legais aplicáveis que determinam a " Data de Registo" como momento relevante para a comprovação da qualidade de accionista e do exercício dos correspondentes direitos de participação e votação em Assembleia Geral, bem como o regime de participação e votação dos accionistas que a título profissional detenham acções em nome próprio mas por conta de clientes.

Os accionistas podem fazer-se representar nas reuniões da Assembleia Geral mediante documento de representação escrito, dirigido ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral e entregue até ao início dos trabalhos, que indique o nome e domicílio do representante e a data da reunião. Aquela comunicação também pode ser feita por correio electrónico de acordo com as instruções constantes do aviso convocatório.

Um accionista pode designar diferentes representantes relativamente às acções detidas em diferentes contas de valores mobiliários, sem prejuízo do princípio da unidade de voto e da votação em sentido diverso permitida aos accionistas a título profissional.

A Sociedade disponibiliza, dentro dos prazos legais estabelecidos, informação adequada para que os accionistas participem na Assembleia Geral, directamente ou através de representantes, bem como minuta de carta de representação na sua página na Internet (www.sonaecapital.pt).

Os accionistas podem votar por correspondência em todas as matérias sujeitas à apreciação da Assembleia Geral, podendo o voto ser efectuado por via electrónica, se esse meio for colocado à disposição dos accionistas e constar do aviso convocatório da respectiva Assembleia Geral.

A Sociedade disponibiliza aos accionistas minutas do boletim de voto por correspondência na sua página na Internet (www.sonaecapital.pt), em simultâneo com a divulgação da convocatória da Assembleia Geral.

13. Percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único accionista ou por accionistas que com aquela se encontrem em alguma das relações do n.º1 do Artigo 20

Não existe qualquer limitação no número de votos que pode ser detido ou exercido por um único accionista ou grupo de accionistas.

14. Deliberações accionistas que, por imposição estatutária, só podem ser tomadas com maioria qualificada

De acordo com o estabelecido nos Estatutos da Sociedade, as deliberações da Assembleia Geral deverão ser tomadas por maioria simples, excepto se a lei exigir diversamente.

II. Administração e Supervisão

a) Composição

15. Identificação do modelo de governo adoptado

Esta Sociedade adopta um modelo de governo monista (composto por Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas).
O Conselho de Administração é o órgão responsável por praticar todos os actos de administração relativos ao objecto social, determinar a orientação estratégica e proceder à designação e supervisão geral da actuação da Comissão Executiva e das comissões especializadas por si constituídas.
Os restantes dois órgãos têm a responsabilidade de fiscalização.

Os detalhes da estrutura adoptada, os órgãos que a compõem e correspondentes funções e responsabilidades são apresentados nos números seguintes.

16. Regras Estatutárias sobre requisitos procedimentais e materiais aplicáveis à nomeação e substituição dos membros do Conselho de Administração

Os membros do Conselho de Administração são eleitos, de acordo com a lei e dos estatutos, nos termos constantes de proposta aprovada em Assembleia Geral de Accionistas.

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

Encontra-se ainda estabelecido estatutariamente que, em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer um dos seus membros, 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 accionistas na primeira Assembleia Geral que se realizar a seguir à cooptação. Em caso de falta definitiva de um Administrador eleito de acordo com as regras explanadas no parágrafo anterior, proceder-se-á a eleição através da realização de uma Assembleia Geral.

17. Composição do Conselho de Administração

De acordo com os estatutos da Sociedade, o Conselho de Administração pode ser constituído por um número par ou impar de membros, no mínimo de três e no máximo de sete, eleitos em Assembleia Geral. O mandato do Conselho de Administração é de dois anos, podendo os seus membros ser reeleitos uma ou mais vezes. O actual mandato do Conselho de Administração corresponde ao biénio 2013-2014. É o Conselho de Administração que, nos termos dos estatutos, elege o seu Presidente.

Com referência a 31 de Dezembro de 2013, o Conselho de Administração era composto por seis membros, três membros executivos e três membros não executivos. Dois membros não executivos são independentes:

Nome	Primeira nomeação	Data de termo de mandato
Belmiro Mendes de Azevedo	Dezembro de 2007	31 Dezembro de 2014
Álvaro Carmona e Costa Portela	Março de 2011	31 Dezembro de 2014
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	Março de 2011	31 Dezembro de 2014
Ivone Pinho Teixeira	Março de 2013	31 Dezembro de 2014
Francisco de La Fuente Sánchez	Abril de 2008	31 Dezembro de 2014
Paulo José Jubilado Soares de Pinho	Abril de 2008	31 Dezembro de 2014

18. Distinção entre membros executivos e não executivos

Belmiro Mendes de Azevedo	Presidente – Não executivo
Álvaro Carmona e Costa Portela	Executivo
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	Executivo
Ivone Pinho Teixeira	Executivo
Francisco de La Fuente Sánchez	Não Executivo (Independente)
Paulo José Jubilado Soares de Pinho	Não Executivo (Independente)

Os membros não executivos foram nomeados tendo por base o seu prestígio nos domínios dos negócios, finanças, académico e consultadoria, com o objectivo de reforçar as competências do Conselho de Administração, nomeadamente no que concerne à estratégia de configuração do *portfolio* de negócios e ao plano financeiro anual bem como à revisão dos mesmos.

Os membros não executivos do Conselho de Administração, Francisco de La Fuente Sánchez e Paulo José Jubilado Soares de Pinho, são considerados independentes de acordo com o o critério de independência estabelecido no ponto 18.1 do Anexo I do regulamento 4/2013 da CMVM e da recomendação II.1.7 da CMVM (2013).

Os Administradores Não Executivos independentes têm o dever de comunicar imediatamente à Sociedade qualquer ocorrência, no decurso do seu mandato, que origine incompatibilidades ou perda de independência tal como exigido por lei.

A composição actual do Conselho de Administração, especialmente no que se refere ao número de Administradores Não Executivos independentes (2 num total de 6 membros)

assegura o grau de supervisão necessário às actividades desenvolvidas pelos Administradores Executivos. O Relatório de Gestão inclui um capítulo com a descrição das actividades desenvolvidas pelos membros Não Executivos do Conselho de Administração.

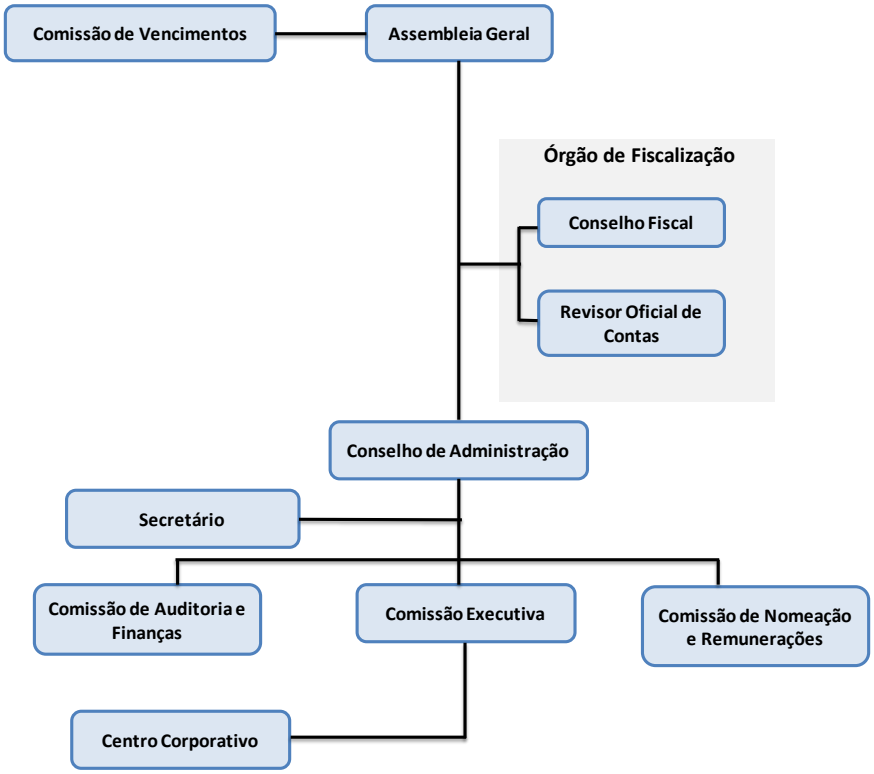
19. Qualificações profissionais dos membros do Conselho de Administração

As qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes dos membros do Conselho de Administração estão detalhados neste documento, no respectivo anexo.

20. Relações familiares, profissionais e comerciais significativas de membros do Conselho de Administração com accionistas 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 accionista Efanor Investimentos, SGPS, SA, sociedade a que é imputado o domínio do capital social desta Sociedade e respectivos direitos de voto.
A Presidente da Comissão Executiva, Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, filha de Belmiro Mendes de Azevedo, é accionista e membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SA.

21. Organogramas ou mapas funcionais relativos à repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da Sociedade, incluindo informação sobre delegações de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da Sociedade



De acordo com a estrutura actual de Governo da Sociedade, o Conselho de Administração é responsável pelas decisões de carácter estratégico ao nível do *portfolio* de negócios e da sua implementação.
O Conselho de Administração delega na Comissão Executiva os poderes para a gestão operacional corrente, regula também a forma de funcionamento da Comissão Executiva e a forma de exercício dos poderes delegados. O Conselho de Administração não delega os seguintes poderes:

- Eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- Cooptação de substituto de membro do Conselho de Administração;
- Pedido de convocação de Assembleias-Gerais;
- Aprovação do Relatório e Contas Anuais;
- Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela Sociedade;
- Deliberação de mudança de sede ou de aumento de capital;
- Deliberação sobre projectos de fusão, cisão ou transformação da Sociedade;
- Aprovação da estratégia de configuração do *portfolio* de negócios;
- Aprovação do plano de negócios e quaisquer alterações significativas a esse plano.

O Centro Corporativo assume uma função instrumental de apoio à Comissão Executiva e Conselho de Administração no âmbito da definição e controlo da execução das estratégias, das políticas e objectivos definidos e é composto por sete funções soberanas e três funções partilhadas, com o objectivo de prestar serviços de carácter transversal a todas as empresas do Grupo.

As funções são as seguintes:

Funções Soberanas	**Funções Partilhadas**
Finanças Corporativas	Serviços Financeiros
Legal	Contabilidade, Fiscalidade e Reporting
Planeamento e Controlo de Gestão Corporativo	Recursos Humanos Administrativos
Recursos Humanos Corporativos	
Auditoria Interna e Gestão de Risco	
Desenvolvimento Corporativo	
Sistemas de Informação	

A função de Finanças Corporativas tem a responsabilidade de definir e implementar estratégias e políticas de gestão financeira, garantindo uma visão integrada e transversal das necessidades do Grupo bem como assegurar o relacionamento com os mercados de capitais, de dívida e bancários. É também responsável pela gestão dos riscos financeiros do Grupo e pela elaboração e acompanhamento do plano financeiro do Grupo.

A área Legal presta apoio jurídico em todos os domínios, garantindo a defesa dos interesses do Grupo e promovendo a estratégia definida pelo Conselho de Administração, sendo responsável pela gestão dos riscos legais do Grupo.

O Planeamento e Controlo de Gestão tem como função apoiar no desenvolvimento estratégico do Grupo e na definição de políticas de informação de gestão e assegurar o reporte de informação consolidada ao nível interno. Esta função integra o Gabinete de Relações com Investidores que tem como principais responsabilidades o reporte de informação para o mercado e assegurar o permanente contacto com investidores institucionais, accionistas e analistas.

Os Recursos Humanos Corporativos têm como responsabilidade a definição e implementação de estratégia e políticas de recursos humanos do Grupo bem como planeamento e gestão de talento e carreiras dos gestores de topo.

A função de Fusões & Aquisições tem como missão apoiar o Conselho de Administração da Sonae Capital em projectos de crescimento orgânico e na gestão dos negócios do Grupo, bem como nos projectos de optimização do *portfolio* incluindo a análise e negociação de oportunidades de investimento e desinvestimento.

A função de Auditoria Interna e Gestão de Riscos define e executa as actividades de auditoria interna avaliando de forma sistemática e independente as actividades do Grupo com o objectivo de garantir a eficácia dos sistemas e processos de gestão e de controlo interno e simultaneamente apoia o Conselho de Administração na identificação, modelização e acompanhamento dos riscos do Grupo com o objectivo de garantir o seu controlo e mitigação, bem como possibilitar a inclusão da dimensão do risco nas decisões estratégicas e operacionais.

A função de Sistemas de Informação tem como responsabilidade assegurar o alinhamento dos Sistemas de Informação com a estratégica do Grupo, criando valor através da disponibilização de soluções que promovam a eficácia, eficiência e inovação dos processos.

As funções soberanas reportam à Comissão Executiva da Sonae Capital.

Os Serviços Financeiros têm como missão a optimização dos fluxos financeiros do Grupo através da gestão eficiente das entidades externas, nomeadamente clientes, fornecedores e bancos. A função é coordenada por um director ao nível do Centro Corporativo.

A Contabilidade & Consolidação tem como objectivo garantir um modelo de gestão contabilística que garanta a integridade e disponibilidade da informação contabilística, financeira e da situação patrimonial de toda a organização através de um sistema integrado. A função é coordenada por um director ao nível do Centro Corporativo.

Os Recursos Humanos Administrativos asseguram a coordenação das actividades de gestão administrativa de recursos humanos, garantindo o alinhamento com os negócios. A função é coordenada ao nível da função soberana de Recursos Humanos Corporativos.

b) Funcionamento

22. Existência e local onde podem ser consultados os regulamentos de funcionamento do Conselho de Administração

Os regulamentos de funcionamento do Conselho de Administração encontram-se disponíveis para consulta na página na Internet da Sociedade (www.sonaecapital.pt).

23. Número de reuniões realizadas e grau de assiduidade de cada membro, consoante aplicável, do Conselho de Administração, do Conselho Geral e de Supervisão e do Conselho de Administração Executivo, às reuniões realizadas

Os Estatutos da Sociedade estabelecem que o Conselho de Administração deve reunir pelo menos trimestralmente e, além disso, todas as vezes que o Presidente ou dois Administradores o convoquem. Durante o ano de 2013, o Conselho de Administração reuniu 6 vezes e a respectiva assiduidade, pessoal ou por meio de representação, foi a seguinte:

Belmiro Mendes de Azevedo	100%
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	100%
Álvaro Carmona e Costa Portela	100%
Ivone Pinho Teixeira	100%
Francisco de La Fuente Sánchez	100%
Paulo José Jubilado Soares de Pinho	100%

O funcionamento e logística das reuniões são assegurados pelo Secretário do Conselho de Administração, que adicionalmente se encarrega de manter registo de todas as deliberações nas actas das reuniões e de enviar as agendas das reuniões com as ordens de trabalhos e respectivos documentos de suporte com pelo menos cinco dias de antecedência, sempre com um fim-de-semana de permeio, da data da reunião.

24. Órgãos da Sociedade Competentes para realizar a avaliação de desempenho dos administradores executivos

A Comissão de Vencimentos é o órgão responsável pela avaliação de desempenho e aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais, em representação dos accionistas, de acordo com a política de remuneração aprovada pelos accionistas na Assembleia Geral.
A Comissão de Nomeação e Remunerações (CNR), integralmente composta por administradores não executivos, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências.

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 performance objectivo fixados para cada período e alinhados com a estratégia global do crescimento e do desempenho positivo dos negócios.
Os referidos indicadores são constituídos pelos KPI´s (*Key performance indicators*) de negócio, económicos e financeiros, subdivididos em em KPIs colectivos, departamentais e pessoais. Os KPIs colectivos 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 Sociedade.
Por sua vez, os KPI's departamentais de negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, e aferem o contributo específico do administrador no desempenho do negócio. Os KPI's pessoais incluem indicadores objetivos e subjetivos e dirigem-se a aferir o cumprimento dos deveres e compromissos individualmente assumidos pelo administrador executivo. Informação adicional pode ser consultada nos pontos 71 a 74 infra.

26. Disponibilidade de cada um dos membros do Conselho de Administração com indicação dos cargos exercidos em simultâneo em outras empresas, dentro e fora do grupo, e outras actividades relevantes exercidas pelos membros daqueles órgãos no decurso do exercício.

A listagem de cargos exercidos pelos administradores da Sociedade e outras actividades relevantes encontra-se no anexo deste Relatório. Cada um dos membros do Conselho de Administração demonstrou, de forma consistente, a sua disponibilidade no exercício das funções, tendo comparecido com regularidade às reuniões do órgão e participado nos respectivos trabalhos.

c) Comissões no seio do órgão de administração ou supervisão e administradores delegados

27. Identificação das Comissões criadas no seio do Conselho de Administração e local onde podem ser consultados os Regulamentos de funcionamento

Para além da Comissão Executiva, o Conselho de Administração criou ainda duas comissões especializadas: a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações.

O funcionamento das diversas comissões encontra-se estabelecido no regulamento do Conselho de Administração, disponível para consulta na página na Internet da Sociedade (http://www.sonaecapital.pt).

28. Composição da Comissão Executiva

Nome	Cargo
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	Presidente da Comissão Executiva
Álvaro Carmona e Costa Portela	Vice-Presidente
Ivone Pinho Teixeira	CFO

29. Indicação das competências de cada uma das Comissões criadas e síntese das actividades desenvolvidas no exercício dessas competências

Comissão Executiva

A Comissão Executiva pode deliberar sobre assuntos relacionados com a gestão corrente da Sociedade e não sobre assuntos que são da exclusiva competência do Conselho de Administração.

Nos termos da política estabelecida, todos os membros da Comissão Executiva, incluindo o CEO, partilham responsabilidades em mais do que um pelouro, sendo a alocação dessas responsabilidades efectuada em função do perfil e da experiência de cada membro.

A Comissão Executiva da Sociedade reúne mensalmente e todas as vezes que o Presidente da Comissão Executiva ou a maioria dos seus membros a convoquem, por escrito, com pelo menos 3 dias de antecedência. Sem prejuízo dos contactos regulares estabelecidos entre os membros da Comissão Executiva nos períodos entre reuniões, durante o ano de 2013, tiveram lugar 11 reuniões.

A Comissão Executiva só pode deliberar se a maioria dos seus membros estiver presente ou representada. As deliberações serão tomadas por maioria dos votos emitidos pelos membros presentes ou representados e dos que votem por correspondência.

Podem participar nas reuniões da Comissão Executiva colaboradores do Centro Corporativo, por solicitação de um dos Administradores Executivos, para suporte e opinião sobre determinados assuntos.

O funcionamento da Comissão Executiva e outros aspectos logísticos são assegurados pelo Secretário da Comissão (que também secretaria o Conselho de Administração), sendo este ainda responsável pelo registo das deliberações nas actas das reuniões e por providenciar aos membros da Comissão Executiva a ordem de trabalhos e respectivos documentos de suporte das reuniões, com pelo menos três dias úteis de antecedência da data da respectiva reunião. O facto de o Secretário de ambos os órgãos ser o mesmo, assegura o adequado fluxo de informação entre ambos os órgãos, permite a distribuição atempada da informação e minimiza eventuais problemas de interpretação de pedidos de esclarecimento, contribuindo para a maior eficiência e eficácia do processo.

Durante o ano de 2013, a Comissão Executiva enviou as agendas e as actas aprovadas das respectivas reuniões aos Administradores Não Executivos e aos membros do Conselho Fiscal. Os membros da Comissão Executiva prestam em tempo útil e de forma adequada, as informações que lhe sejam solicitadas por outros membros dos órgãos sociais.

Comissão de Auditoria e Finanças

A Comissão de Auditoria e Finanças (BAFC – *Board Audit and Finance Committee*) funciona com base nos termos aprovados pelo Conselho de Administração.

Com referência a 31 de Dezembro de 2013, o BAFC é composto pelos Administradores Não Executivos independentes, Francisco de La Fuente Sánchez (Presidente) e Paulo José Jubilado Soares de Pinho.

O BAFC revê os relatórios, informação financeira e demonstrações financeiras da Sociedade antes da respectiva aprovação pelo Conselho de Administração, emite opinião sobre os relatórios que têm como destinatários os accionistas e os mercados financeiros, sobre a adequabilidade e regularidade da informação prestada pela Comissão Executiva, incluindo os sistemas internos de controlo dos negócios, o cumprimento das melhores práticas de governo societário e acompanha, em nome do Conselho de Administração, as actividades de auditoria e gestão de riscos e avalia os processos e procedimentos de forma a garantir a monitorização do controlo interno e a gestão eficiente dos riscos. O BAFC reúne com o Revisor Oficial de Contas da Sociedade e a equipa de Auditoria Interna.
Em matéria de assunção de riscos e respectivo controlo remete-se para os pontos 50 e seguintes do presente relatório.

O BAFC deve reunir pelo menos seis vezes por ano, antes da divulgação anual e intercalar dos resultados, uma vez antes da aprovação do orçamento anual consolidado, uma vez para avaliação da eficácia das políticas e práticas de governo da Sociedade e sempre que seja convocado pelo seu Presidente ou pelo Presidente do Conselho de Administração ou pelo Presidente da Comissão Executiva.

O Secretário do BAFC distribui a ordem de trabalhos e respectivos documentos suporte aos membros da Comissão com pelo menos cinco dias de antecedência, com um fim-de-semana de permeio, da data da reunião, para além de assegurar o registo das deliberações tomadas nas actas das reuniões.

Comissão de Nomeação e Remunerações

A Comissão de Nomeação e Remunerações (BNRC- Board Nomination and Remunerations Committee) é composta pelo Presidente do Conselho de Administração Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente) e pelo Administrador Não Executivo Independente Francisco de La Fuente Sánchez.

O BNRC funciona com base nos termos de referência aprovados pelo Conselho de Administração e é responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de Administrador ou a outros cargos de topo dentro do grupo Sonae Capital. É também responsável pela supervisão da preparação das propostas de remuneração e outras compensações, em nome do Conselho de Administração, pelos planos de sucessão, pela monitorização da gestão de talentos da Sonae Capital e dos processos de planos de contingência. O BNRC reporta ao Conselho de Administração, por escrito, sempre que necessário, e trabalha em coordenação com a Comissão de Vencimentos na obtenção de aprovação, da remuneração e outras compensações dos membros do Conselho de Administração e outros órgãos sociais. O BNRC pode recorrer aos serviços de entidades externas, que deverão garantir confidencialidade absoluta em relação ao tratamento da informação obtida.

O BNRC reúne ordinariamente uma vez por ano, antes da reunião da Comissão de Vencimentos e sempre que considere necessário.

III. Fiscalização

a) Composição

30. Identificação do órgão de fiscalização

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

31. Composição

De acordo com os Estatutos da Sociedade, o Conselho Fiscal deve ser composto por um número par ou ímpar de membros, com um mínimo de três membros e um máximo de cinco, sendo este número fixado pela Assembleia Geral. O Conselho Fiscal terá ainda um ou dois membros suplentes, se for constituído por três ou mais membros, respectivamente.

O Conselho Fiscal designa o seu Presidente se a Assembleia Geral não o fizer. Caso o Presidente cesse funções antes do termo do seu mandato, os restantes membros devem escolher entre si quem desempenhe essas funções até ao final do mandato. Os membros suplentes devem substituir os membros efectivos impossibilitados de desempenhar as suas funções ou que a elas tenha renunciado, devendo permanecer como membro efectivo até à próxima Assembleia Geral que nomeará novos membros para preencher os lugares vagos. No caso em que não existam membros suplentes, a Assembleia Geral deverá nomear novos membros.

Os membros designados para o mandato em curso (biénio 2013-2014) e que se encontram em funções são:

Nome	Cargo	Primeira nomeação em
Manuel Heleno Sismeiro	Presidente	Abril 2009
Armando Luís Vieira de Magalhães	Vogal	Dezembro 2007
Jorge Manuel Felizes Morgado	Vogal	Dezembro 2007
Carlos Manuel Pereira da Silva	Suplente	Dezembro 2007

O Revisor Oficial de Contas (ROC) será abordado nos pontos 39 a 41 infra.

32. Grau de independência dos membros do Conselho Fiscal

Todos os membros do Conselho Fiscal são independentes nos termos do número 5 do artigo 414º do Código das Sociedades Comerciais e cumprem com todas as regras de incompatibilidade mencionadas no número 1 do artigo 414º-A do Código das Sociedades Comerciais.

Os membros do Conselho Fiscal têm o dever de comunicar imediatamente à Sociedade qualquer ocorrência, no decurso do seu mandato, que origine incompatibilidades ou perda de independência tal como exigido por lei.

33. Qualificações Profissionais

As qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes dos membros do Conselho Fiscal estão detalhados neste documento, no respectivo anexo.

b) Funcionamento

34. Local onde pode ser consultado o regulamento de funcionamento

O Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal está disponível para consulta na página na Internet da Sociedade (www.sonaecapital.pt).

35. Reuniões do Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal reúne pelo menos uma vez cada trimestre. Em 2013, realizaram-se 4 reuniões formais deste órgão e respectiva taxa de assiduidade, pessoal ou por meio de representação, foi a seguinte:

Manuel Heleno Sismeiro	100%
Armando Magalhães	100%
Jorge Morgado	100%

As deliberações do Conselho Fiscal são aprovadas por maioria simples.

36. Disponibilidade de cada um dos membros com descrição de cargos exercidos em outras empresas, dentro e fora do grupo e demais atividades relevantes exercidas pelos membros do Conselho Fiscal

Cada um dos membros do Conselho Fiscal demonstrou, de forma consistente, a sua disponibilidade no exercício das funções, tendo comparecido com regularidade às reuniões do órgão e participado nos respectivos trabalhos.
A informação relativa a outros cargos exercidos pelos membros do Conselho Fiscal, suas qualificações e experiência profissional está disponível nos *curricula vitae* incluídos no anexo a este relatório.

c) Competências e funções

37. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do Órgão de Fiscalização para efeitos de 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 efectua, na primeira reunião de cada exercício, um plano e cronograma de trabalhos para esse ano, no qual fica previsto, entre outros, a coordenação e supervisão dos trabalhos do Auditor Externo, que engloba as seguintes actividades:

- Aprovação do plano anual de actividades do Auditor Externo;
- Acompanhamento dos trabalhos e discussão das conclusões do trabalho de auditoria e revisão às contas anuais / semestrais;
- Fiscalização da independência do Auditor Externo;
- Reunião conjunta com a Comissão de Auditoria e Finanças para revisão dos temas relacionados com Auditoria Interna e Externa;
- Análise das prestações de serviços diversos dos serviços de auditoria em cumprimento da Recomendação CMVM IV.2.

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

- que a contratação de serviços adicionais não afete a independência do Auditor Externo;
- que os 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 factores de garantia de independência e isenção.

38. Outras funções do Órgão de Fiscalização

Além das competências descritas no ponto anterior, ao Conselho Fiscal compete, entre outras:

(i) Fiscalizar a administração da Sociedade;
(ii) Vigiar pela observância da lei, do contrato de Sociedade e das políticas internamente adoptadas;
(iii) Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
(iv) Verificar a exactidão dos documentos de prestação de contas;
(v) Elaborar, anualmente, relatório sobre a sua acção fiscalizadora dirigido aos accionistas, nele incluindo a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida, eventuais constrangimentos detectados e dar parecer sobre o relatório e contas e propostas apresentadas pela administração;
(vi) Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de risco, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;
(vii) Receber as comunicações de irregularidades, apresentadas por accionistas, colaboradores da Sociedade 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 actividade por este desempenhada, zelando para que lhe sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos seus serviços, sendo o interlocutor da empresa e o primeiro destinatário dos respectivos relatórios;
(ix) Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da Sociedade;
(x) Fiscalizar a independência do revisor oficial de contas;
(xi) Supervisionar a auditoria interna;
(xii) Emitir parecer prévio sobre transacções de relevância significativa com accionistas 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 o desempenho das suas funções, o Conselho Fiscal:
Obtém do Conselho de Administração, nomeadamente através da Comissão de Auditoria e Finanças, as informações necessárias ao exercício da sua actividade, designadamente à evolução operacional e financeira da empresa, às alterações de composição do seu *portfolio*, condições das transacções realizadas, conteúdo das deliberações tomadas;

- Aprova e acompanha, ao longo do exercício, os planos de actividade das auditorias interna e externa e transmite ao Conselho de Administração as suas recomendações;
- Acompanha o sistema de gestão de risco elaborando anualmente um relatório de apreciação e recomendações, se necessário, dirigido à Administração;
- Recebe do Conselho de Administração, com uma antecedência mínima de dois dias sobre a data da reunião, os documentos de prestação de contas consolidadas e individuais e o relatório de Gestão, analisando, designadamente, as principais variações, as transacções relevantes e os correspondentes procedimentos contabilísticos;
- Recebe do Revisor Oficial de Contas a sua certificação sobre os documentos de prestação de contas e emite as suas apreciações e deliberações;
- Regista por escrito as comunicações de irregularidades que lhe forem endereçadas, solicitando pedidos de informação e esclarecimentos junto do Conselho de

Administração, da auditoria interna e externa e sobre as mesmas elabora o seu relatório;

- Informa o Conselho de Administração das verificações, fiscalizações e diligências que tenha efectuado e do resultado das mesmas;
- Assiste às Assembleias-Gerais de Accionistas;
- Executa os demais deveres de vigilância que lhe são impostos por lei.

No suporte à actividade do Conselho Fiscal, a Sociedade coloca à disposição os meios humanos e técnicos necessários para a organização das reuniões, preparação de agendas, actas e documentação suporte e a distribuição atempada dos mesmos. Adicionalmente, nessas reuniões estão presentes os interlocutores internos, considerados relevantes para os temas em discussão, para exposição e esclarecimento das questões levantadas pelo Conselho Fiscal. Os pontos da ordem de trabalhos dessas reuniões dedicados aos temas relacionados com a Auditoria Externa desenrolam-se, por opção do Conselho Fiscal, sem a presença de colaboradores da Sociedade.

O Conselho Fiscal representa a Sociedade junto do auditor externo e propõe à Assembleia Geral a sua nomeação e destituição, procedendo igualmente à avaliação da actividade por aquele desempenhada, zelando para que lhe sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos seus serviços, sendo o interlocutor da empresa e o primeiro destinatário dos respectivos relatórios.

O Conselho Fiscal elabora anualmente um relatório sobre a sua acção fiscalizadora relativo ao exercício, incluindo uma avaliação anual sobre o Revisor Oficial de Contas, e emite parecer sobre o relatório de gestão, demonstrações financeiras consolidadas e individuais e relatório sobre o governo da Sociedade apresentados pelo Conselho de Administração, de forma a serem respeitados os prazos legais de divulgação à data estabelecida para a realização da Assembleia Geral anual. O relatório anual sobre a sua acção fiscalizadora está incluído nos relatórios e contas disponibilizados na página na Internet da Sociedade (www.sonaecapital.pt).

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 activos ou títulos pertencentes à Sociedade ou por esta recebidos como garantia, depósito ou com outro propósito;

(iii) Verificar a exactidão 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 adoptados pela Sociedade resultam na correta valorização dos activos e dos resultados;

(v) Realizar quaisquer exames e testes necessários para a auditoria e certificação legal das contas e realizar todos os procedimentos estipulados pela lei;

(vi) Verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações e a eficácia e funcionamento dos mecanismos de controlo interno reportando quaisquer deficiências ao Conselho Fiscal, nos termos, no âmbito e dentro dos limites das suas competências legais e procedimentais;

(vii) Atestar que o Relatório de Governo da Sociedade inclui os elementos referidos no artigo 245-A do Código de Valores Mobiliários.

IV. Revisor Oficial de Contas

39. Identificação do Revisor Oficial de Contas e do sócio revisor oficial de contas que o representa

O Revisor Oficial de Contas da Sociedade para o biénio 2013-2014 é PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, representada por Hermínio António Paulos Afonso ou por António Joaquim Brochado Correia.
No ano de 2013 o representante do Revisor Oficial de Contas da Sociedade foi Hermínio António Paulos Afonso.

40. Permanência de Funções

O Revisor Oficial de Contas está no seu segundo mandato de 2 anos, tendo sido reeleito para novo mandato, sob proposta do Conselho Fiscal, na Assembleia Geral de 18 de Março de 2013. A Sociedade tem como revisor de contas em quase todas as sociedades participadas o mesmo revisor desde 2011.

41. Outros serviços prestados à Sociedade

O Revisor Oficial de Contas presta adicionalmente, à Sociedade, serviços de Auditoria Externa conforme descrito nos pontos infra.

V. Auditor Externo

42. Identificação

O Auditor Externo da Sociedade, designado para os termos do Artº 8º do Código de Valores Mobiliários, é a PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, registada sob o nº 9077 na Comissão de Mercado de Valores Mobiliários, representada pelo revisor oficial de contas Hermínio António Paulos Afonso ou por António Joaquim Brochado Correia.
No ano de 2013 o representante do Revisor Oficial de Contas da Sociedade foi Hermínio António Paulos Afonso.

43. Permanência de Funções

O Auditor Externo foi eleito em Assembleia Geral de Accionistas sob proposta do Conselho Fiscal, pela primeira vez em 2011, para o biénio 2011-2012 e está no seu segundo mandato. O sócio que o representa exece funções junto da Sociedade desde essa mesma data.

44. Política e periodicidade da rotação do auditor externo e do respectivo sócio Revisor Oficial de Contas que o representa

O Auditor Externo e o sócio Revisor Oficial de Contas que o representa no cumprimento dessas funções, encontra-se ainda no segundo mandato, cumprindo a Sociedade, portanto, as recomendações actualmente em vigor. A periodicidade de rotação do Auditor Externo e do sócio Revisor Oficial de Contas que o representa serão apreciadas em função das melhores práticas em matéria de governo corporativo à data do termo desse mandato.

45. Avaliação do Auditor Externo

De acordo com o modelo de governo da Sociedade, a eleição ou a destituição do Revisor Oficial de Contas/Auditor Externo é deliberada em Assembleia Geral, mediante proposta do Conselho Fiscal.
Adicionalmente, o Conselho Fiscal supervisiona a actuação do Auditor Externo e a execução dos trabalhos ao longo de cada exercício, pondera e aprova os trabalhados 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

Os serviços de consultoria fiscal e os outros serviços (essencialmente na área de consultadoria de gestão) foram prestados por técnicos diferentes dos que estão envolvidos no processo de auditoria, de forma a assegurar a independência do Auditor Externo. A Comissão de Auditoria e Finanças e o Conselho Fiscal analisaram o âmbito dos outros serviços e aprovaram os mesmos, considerando que estes não punham em causa a independência dos Auditores.

Os serviços prestados pelo auditor externo, diversos dos serviços de Auditoria, foram aprovados pelo Conselho Fiscal dentro dos princípios recomendados. A percentagem dos referidos serviços no total dos serviços prestados pela PricewaterhouseCoopers& Associados, SROC (PwC) à Sociedade ascende a 48%. Destes, 25,1% correspondem a um processo de *Due Diligence*, excepcional e não recorrente, que foi efectuado com vista à aquisição a subsidiárias da Enel Green Power S.p.A. (Enel), de um conjunto de participações e interesses por aquelas detidas em centrais de cogeração localizadas em Portugal, operação divulgada por esta Sociedade ao mercado em 23 de Dezembro de 2013. A proposta apresentada pela PwC foi seleccionada por ter sido considerado que a entidade contratada era a que apresentava melhor conhecimento do sector e melhor preço. Face ao montante em causa e ao facto dos serviços serem prestados por uma equipa totalmente diferente da entidade que presta serviços de auditoria, encontra-se assegurada a independência e imparcialidade do auditor.

No âmbito da sua actuação, o auditor externo verificou a aplicação das políticas e sistemas de remunerações, assim como a eficácia e funcionamento dos mecanismos de controlo interno, não tendo sido identificadas deficiências materiais que devessem ser reportadas ao Conselho Fiscal da Sociedade.

47. Remuneração anual

Durante o ano de 2013, a remuneração total paga ao auditor externo da Sociedade foi de 170.866 euros, correspondendo aos seguintes serviços:

Valores em Euros

	2013	%	2012	%	2011	%
Auditoria e Revisão Legal de Contas [1]	88.286	51,7	98.796	90,8	90.436	100,0
Outros Serviços de Garantia de Fiabilidade [2]	42.970	25,1	0	0,0	0	0,0
Consultoria Fiscal[2]	38.772	22,7	10.000	9,2	0	0,0
Outros Serviços[2]	838	0,5	0	0,0	0	0,0
Total	**170.866**	**100,0**	**108.796**	**100,0**	**90.436**	**100,0**

[1] *Fees* acordados para o ano.
[2] Montantes facturados.

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 traços fundamentais da política de comunicação de irregularidades actualmente em vigor são:

- Irregularidades definem-se, no âmbito da Política e Procedimentos para a Comunicação de Irregularidades, como factos que violem ou prejudiquem gravemente:

- O cumprimento de princípios legais, regulamentares e deontológicos pelos membros dos órgãos sociais e colaboradores da Sonae Capital ou de sociedades por esta dominadas, no exercício dos seus cargos profissionais;
- O património da Sociedade e das sociedades por esta dominadas, bem como o património dos clientes, accionistas, fornecedores e parceiros comerciais da Sociedade ou de qualquer sociedade por esta dominada;
- As boas práticas de gestão e a imagem ou reputação da Sociedade ou qualquer sociedade por esta dominada.

- Os procedimentos para a comunicação de irregularidades, nomeadamente os meios disponíveis para participar ao Presidente do Conselho Fiscal, os procedimentos para garantir que as comunicações chegam de forma inviolável ao destinatário e para a necessidade da identificação explícita e inequívoca do denunciante (ainda que a sua identidade deva ser mantida confidencial e apenas do conhecimento do Presidente do Conselho Fiscal).

- Assegurar um processo de averiguação rigoroso e imparcial através do acesso do Conselho Fiscal a toda a documentação relevante que deva ser disponibilizada pela Sociedade para o processo de investigação de irregularidades, prevenir o acesso ao processo de averiguação de toda e qualquer pessoa que, ainda que indirectamente, possa ter conflito de interesses com o desfecho do processo de averiguação.

- O tratamento de irregularidades, nomeadamente o tratamento célere e eficaz das referidas comunicações, a implementação de medidas correctivas, quando necessárias, e informação ao denunciante do desfecho do processo.

- A comunicação pelo Conselho Fiscal aos órgãos sociais da Sociedade ou de sociedades por aquela dominada, sempre que necessário, de proposta tendente à adopção das medidas consideradas necessárias para suprir as irregularidades investigadas.

- Impedir a existência de represálias que potencialmente decorram da denúncia efectuada, desde que fique comprovada a inexistência de má-fé ou participação em qualquer irregularidade por parte do denunciante.

A Política da Sociedade, da qual as principais características estão supra descritas, está disponível para consulta na página na Internet da Sociedade (www.sonaecapital.pt).

Durante 2013, o Conselho Fiscal não recebeu, através dos meios definidos para o efeito, quaisquer comunicações versando sobre matérias sob a alçada desta política.

III. Controlo interno e Gestão de riscos

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

A Sonae Capital atribui primordial importância à implementação de princípios de controlo interno e de gestão de risco adequados às actividades desenvolvidas pelo Grupo. A visibilidade

face ao mercado, a exposição e diversificação dos riscos dos negócios e a crescente velocidade de transmissão da informação, tornam fundamental a adopção destes princípios numa lógica de criação de valor e de afirmação ética e de responsabilidade social.

A Gestão de Risco materializa-se na existência de planos e de sistemas coordenados, destinados a gerir e controlar as oportunidades e ameaças que podem afectar os objectivos de negócio e as empresas do Grupo, a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades, a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da organização e a fiabilidade da sua informação, numa perspectiva de continuidade dos negócios.

A Gestão de Risco, que constitui elemento central da cultura corporativa e da forma como são prosseguidos os objectivos estratégicos do Grupo encontra-se inerente a todos os processos de gestão e é assumida como uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores do Grupo. Estes constituem um elemento fundamental de uma conservadora cultura de Gestão de Risco que se pretende transversal a todas as actividades e níveis hierárquicos da empresa. A Gestão de Risco tem como objectivos a preservação e criação de valor accionista e é uma das componentes principais do desenvolvimento sustentável das empresas através da identificação, compreensão, gestão e controlo das incertezas e das ameaças que podem afectar os diversos negócios, de forma a aumentar a sua probabilidade de êxito e reduzir a ocorrência de falhas.

ORGÃOS E COMISSÕES RESPONSÁVEIS PELA GESTÃO DE RISCO E CONTROLO INTERNO

- Conselho de Administração
- Comissão Executiva
- Comissão de Auditoria e Finanças
- Auditoria Externa
- Auditoria Interna e Gestão de Risco
- Centro Corporativo

51. Explicitação (ainda que por inclusão de organigrama) das relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos ou comissões da Sociedade

Compete ao **Conselho de Administração** a definição da Politica de Gestão de Riscos da Sociedade e suas participadas.

Compete à **Comissão Executiva**, a avaliação permanente dos riscos da Sociedade e a aprovação das medidas, modelos e mecanismos de avaliação, controlo e mitigação desses riscos

A **Comissão de Auditoria e Finanças** informa o Conselho de Administração sobre a adequação da informação interna fornecida pela Comissão Executiva e dos sistemas e princípios de controlo interno e quanto ao cumprimento das melhores práticas em termos de Governo da Sociedade ("corporate governance").
Adicionalmente, a Comissão de Auditoria e Finanças aconselha o Conselho Fiscal na nomeação do Auditor Externo bem como na definição do âmbito e da remuneração do seu trabalho.

A **Auditoria externa** avalia e reporta os riscos de fiabilidade e integridade da informação contabilística e financeira, validando desta forma o sistema de controlo interno estabelecido para este efeito pela Sonae Capital.

A **Auditoria Interna**, actuando como órgão independente de aconselhamento interno, identifica e avalia a eficácia e eficiência da gestão e controlo dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação, bem como dos riscos de não conformidade com a legislação, contratos, políticas e procedimentos das empresas. A sua actividade é reportada e acompanhada em sede da Comissão de Auditoria e Finanças, sendo também reportadas ao Conselho Fiscal.

A Comissão de Auditoria e Finanças aconselha o Conselho de Administração sobre a qualidade e independência do Auditor Interno e deverá ser consultado pela gestão relativamente à nomeação do responsável pela Auditoria Interna.

No que respeita à interrelação entre os dois órgãos de Auditoria, a Comissão de Auditoria e Finanças revê o âmbito do trabalho de Auditoria Interna e a sua relação com o âmbito do trabalho do Auditor Externo e analisa com o Auditor Externo e com o responsável pela Auditoria Interna os seus relatórios sobre a revisão da informação financeira anual e intercalar e sobre a revisão do controlo interno reportando as suas conclusões ao Conselho de Administração. Estes relatórios são emitidos para o Conselho Fiscal e para a Comissão de Auditoria e Finanças em simultâneo.

52. Existência de outras áreas funcionais com competências no controlo de riscos

O **Centro Corporativo**, reportando à Comissão Executiva, promove, coordena, facilita e apoia o desenvolvimento dos processos de Gestão de Risco, promovendo a inclusão da dimensão do risco nas decisões estratégicas e operacionais e, esta função, bem como a função de Auditoria Interna são coordenadas por um director, ao nível do Centro Corporativo da Sonae Capital sendo as suas actividades reportadas e acompanhadas em sede da Comissão de Auditoria e Finanças do seu Conselho de Administração.

À semelhança do que ocorre com as funções de Auditoria Interna e Gestão de Riscos, a função de gestão de riscos financeiros e jurídicos são também coordenadas por dois directores, ao nível do Centro Corporativo da Sonae Capital e as suas actividades são reportadas e acompanhadas em sede da Comissão de Auditoria e Finanças, sendo também reportadas ao Conselho Fiscal.

53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos (económicos, financeiros e jurídicos) a que a Sociedade se expõe no exercício da atividade

- **Riscos Transversais**

Riscos Financeiros: A Sonae Capital está exposta a um conjunto diversificado de riscos de natureza financeira, nomeadamente riscos de taxa de juro, cambial (riscos de transacção e translação), liquidez e a flutuações nos mercados de capitais e dívida, de crédito

(especialmente relevante em cenários de recessão económica) e exposição a preços de matérias-primas.

A política de gestão de riscos financeiros da Sonae Capital visa minimizar os efeitos adversos potenciais decorrentes da volatilidade dos mercados financeiros, e, com esse fim em vista, um conjunto coerente de sistemas e processos estão implementados na Sonae Capital permitindo a atempada identificação, monitorização e gestão por parte da função de Finanças Corporativas.

A situação actual dos mercados financeiros tem levado a que o risco de liquidez, risco de crédito e as flutuações nos mercados de capitais e de dívida assumam lugar de destaque nas prioridades das empresas pelo impacto potencial na continuidade e no desenvolvimento dos negócios. De facto, o desenvolvimento dos negócios de algumas filiais da Sonae Capital poderá prever o reforço do investimento da Sonae Capital nessas filiais, ou a Sonae Capital poderá vir a pretender expandir os seus negócios, através de crescimento orgânico ou de eventuais aquisições e a continuidade dos negócios exige a manutenção de reservas de liquidez apropriadas para fazer face à actividade das sociedades. O reforço do investimento e a manutenção de reservas de liquidez poderá ser efectuado por recurso a capitais próprios ou alheios. A Sonae Capital não pode assegurar que esses fundos, se necessários, sejam obtidos nas condições pretendidas, o que pode provocar alterações ou diferimentos nos objectivos ou planos operacionais de desenvolvimento dos negócios.

Neste contexto, os sistemas e processos de gestão de riscos financeiros acima referidos, centralizados no centro corporativo da Sociedade, estão estabelecidos de forma a mitigar esses riscos assegurando a gestão de liquidez através:

(i) do planeamento financeiro de curto, médio e longo prazo baseados em modelos previsionais de *cash flow*;

(ii) instrumentos de controlo de tesouraria e fundo de maneio;

(iii) rigorosa gestão de crédito a clientes, e acompanhamento da evolução do risco;

(iv) diversificação das fontes de financiamento e contrapartes;

(v) ajustamento do perfil de maturidade da dívida ao perfil de geração de cash flow;

(vi) manutenção de um nível adequado de liquidez através da contratação com bancos de relacionamento de linhas de apoio a tesouraria.

A Sonae Capital não contrata derivados ou outros instrumentos financeiros, com excepção dos estritamente relacionados com a cobertura dos riscos decorrentes das suas actividades operacionais e respectivo financiamento. A política de Gestão de Risco da Sociedade e do Grupo impede a utilização de instrumentos financeiros derivados para fins diversos da estrita cobertura desses riscos.

Riscos Jurídicos: A Sonae Capital e os seus negócios dispõem de uma função legal e fiscal permanentemente dedicada à respectiva actividade, a qual funciona em articulação com as demais funções soberanas e de negócio, de forma a assegurar, preventivamente, a protecção dos interesses da Sonae Capital no respeito estrito pelo cumprimento dos seus deveres legais bem como a aplicação das boas práticas.

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

Riscos de Sistemas de Informação: Os sistemas de informação da Sonae Capital caracterizam-se por serem abrangentes, multifacetados e distribuídos. Do ponto de vista da segurança da informação têm sido desenvolvidas várias acções de mitigação do risco de comprometimento da confidencialidade, disponibilidade e da integridade dos dados de negócio, nomeadamente a realização de *backups off-site*, implementação de sistemas de alta-disponibilidade, redundância da infra-estrutura de rede, verificação e controlo de qualidade dos fluxos entre aplicações, gestão de acessos e perfis e implementação de anti-vírus. De forma recorrente, a função de Auditoria Interna realiza auditorias nos vários domínios: aplicações, servidores e redes, com o objectivo de identificar e corrigir potenciais vulnerabilidades que possam ter um impacto negativo no negócio assim como assegurar a protecção da confidencialidade, disponibilidade e integridade da informação.

Riscos de Pessoas: A capacidade da Sonae Capital para implementar com sucesso as estratégias delineadas depende da capacidade em recrutar e manter os colaboradores mais qualificados e competentes para cada função. Apesar da política de recursos humanos da Sonae Capital estar orientada para atingir estes objectivos, não é possível garantir que no futuro não existam limitações nesta área.

Riscos seguráveis: No que respeita à transferência dos riscos seguráveis (técnicos e operacionais), as empresas do Grupo procedem à contratação de coberturas prosseguindo um objectivo de racionalização pela correcta adequação da estrutura financeira aos valores dos capitais em risco, tendo por base as permanentes mudanças nos negócios abrangidos. Noutra dimensão, esta arquitectura foi melhorada pela optimização do programa de seguros ao nível das coberturas e retenções, coerentes com cada negócio, assegurando, internamente, uma efectiva gestão de seguros.

- **Riscos da Sociedade**

A Sonae Capital, enquanto Sociedade Gestora de Participações Sociais, tem como principais activos participações sociais. A Sonae Capital depende assim da eventual distribuição de dividendos por parte das sociedades suas participadas, do pagamento de juros, do reembolso de empréstimos concedidos e de outros *cash flows* distribuídos por essas sociedades. A capacidade das sociedades participadas disponibilizarem fundos à Sonae Capital dependerá, em parte, da sua capacidade de gerarem *cash flows* positivos. A capacidade destas sociedades de, por um lado, distribuírem dividendos, e por outro, pagarem juros e reembolsarem empréstimos concedidos pela Sonae Capital, está sujeita, nomeadamente, a restrições estatutárias e fiscais, aos respectivos resultados, às reservas disponíveis, à sua estrutura financeira e ao cumprimento de eventuais obrigações contratuais atempadamente assumidas.

- **Riscos das Filiais**

O *portfolio* da Sonae Capital integra um conjunto de negócios diversificado, pelo que alguns dos principais riscos aos quais as suas filiais estão expostas poderão ser sectoriais. Os principais riscos estão identificados infra.

I. SONAE TURISMO

a. As actividades desenvolvidas pela **Sonae Turismo** estão sujeitas aos ciclos económicos e dependem do crescimento da actividade turística e imobiliária em Portugal. As operações turísticas da Sonae Turismo dependem da procura turística, a qual se encontra associada à evolução da economia, quer nacional quer internacional. Eventuais evoluções negativas da economia em Portugal ou nos principais países emissores de turistas para o mercado Português poderão ter um impacto negativo no desempenho da sua actividade. De igual modo, a actividade de lazer (*health clubs*), pode ser afectada pela evolução da economia, nomeadamente, pela diminuição do grau de confiança dos consumidores e consequente impacto no rendimento disponível das famílias.

b. O sucesso da comercialização de **empreendimentos turísticos** depende da conjuntura do sector imobiliário em Portugal e nos principais países europeus (na medida em que uma parte significativa da oferta turística deverá ser promovida junto de investidores estrangeiros), à data da colocação no mercado. Um enquadramento menos favorável do que o esperado poderá pôr em causa as actuais expectativas sobre o negócio, nomeadamente, quanto aos preços de venda e prazos de colocação, com impacto potencialmente negativo sobre a situação financeira da Sonae Turismo.

c. A actividade desenvolvida pela Sonae Turismo, enquanto operadora do **sector turístico e hoteleiro** está sujeita à fiscalização da Direcção Geral do Turismo e ao cumprimento da legislação específica sobre esta matéria. Qualquer eventual incumprimento bem como qualquer alteração deste vasto enquadramento jurídico actual aplicável ao sector, poderá implicar riscos importantes para a actividade e para o seu desempenho operacional.

d. A actividade desenvolvida pela **Atlantic Ferries** e pela **Marina de Tróia** está sujeita aos termos e prazos referidos nos contratos de concessão celebrados: (i) a Atlantic Ferries celebrou com a APSS (Associação dos Portos de Setúbal e Sesimbra), em 2005, o contrato de concessão do serviço público de transporte fluvial de passageiros, veículos ligeiros e pesados e de mercadorias entre Setúbal e a Península de Tróia. A concessão tem um prazo de 15 anos prorrogável por períodos sucessivos de 5 anos, se ambas as partes acordarem nesse sentido; (ii) a Marina de Tróia celebrou, também com a APSS, em 2001, o contrato de concessão da exploração da Marina de Tróia, por um prazo de 50 anos. Qualquer eventual incumprimento das obrigações contratuais poderá implicar riscos importantes para a actividade e impacto nos resultados dessas empresas.

e. O nível de actividade da Sonae Turismo poderá depender da intensidade concorrencial – regional e global – dos destinos turísticos em que se encontra. Fruto do crescimento da procura, da massificação do transporte aéreo e do aparecimento de novos destinos, a competição entre destinos turísticos é cada vez mais agressiva. No entanto, além da localização, o grau de notoriedade da marca e a qualidade dos empreendimentos, nomeadamente no que respeita às actividades complementares oferecidas (restauração, golfe, SPA e outras actividades de lazer), constituem vantagens competitivas importantes neste sector. No que se refere especificamente à Península de Tróia, a actividade de promoção imobiliária turística poderá ser ainda afectada pela eventual concorrência de outros empreendimentos, em especial do litoral Alentejano, Algarve e Sul de Espanha. Contudo, importa salientar que o projecto do **troia**resort está a ser desenvolvido numa área onde a biodiversidade e o património existentes são considerados factores de diferenciação do

projecto, podendo ser capitalizado em novos serviços e produtos turísticos com impacto positivo no seu desenvolvimento.

f. No sector do lazer, nomeadamente no segmento de ***Fitness*** onde a Sonae Turismo actua através da Sociedade Solinca Health & Fitness (*health clubs*), a concorrência é feita através do preço e da qualidade dos serviços prestados. A resposta a uma concorrência acrescida, quer pela entrada de novos operadores, quer pelo aumento da sua dimensão via concentração ou, ainda, a decisão de procurar aumentar o número de clientes/sócios, poderá obrigar à diminuição dos preços praticados ou à aplicação de descontos promocionais.

g. Alguns dos negócios desenvolvidos pela Sonae Turismo são sazonais, pelo que condições climatéricas anormalmente adversas, durante esses períodos, poderão afectar negativamente o nível de actividade e os resultados operacionais. Estas actividades estão sujeitas a oscilações de procura relacionadas com eventuais desastres naturais, bem como com factores de ordem social ou política que possam ter impacto no fluxo de turistas, e consequentemente, nas taxas de ocupação.

h. A possibilidade de existirem riscos de saúde pública, no desenvolvimento da actividade de restauração e *health clubs* e a ocorrência de acidentes que ponham em causa a segurança e saúde dos clientes nas respectivas instalações, poderá implicar que a Sonae Turismo seja responsabilizada neste domínio, o que pode ter um efeito adverso sobre os resultados e a situação financeira da empresa. Contudo, os eventuais riscos para o negócio da restauração e outros, decorrentes de situações que possam significar riscos para a saúde pública, estão minimizados pela implementação de um rigoroso sistema de controlo da qualidade e segurança alimentar dos processos e produtos. A este respeito salienta-se a implementação e consolidação de um programa de auditorias de segurança alimentar às cozinhas e postos de venda incluídos nas unidades hoteleiras, bem como a todos os postos de restauração explorados com destaque para o levantamento e reporte das principais conclusões ao nível da empresa e orientação para a tomada de acções corretivas. Este programa de auditorias tem como objectivo verificar de forma sistemática o cumprimento das normas legais e das regras internas de segurança alimentar. A Sonae Turismo utiliza ferramentas como o HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) definido no "Codex Alimentarius" – Anexo a CAC/RCP 1-1969, Rev. 4 (2003), cumprindo com os requisitos nele especificados, assim como com a legislação em vigor, designadamente com o Regulamento (CE) n.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004, relativo à higiene dos géneros alimentícios.

II. REFRIGERAÇÃO, AR CONDICIONADO E SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO

As actividades relacionadas com refrigeração, ar condicionado e serviços de manutenção conexos, têm riscos específicos, que estão na sua maioria relacionados com a concorrência de outras empresas a actuar nos mesmos mercados e com a evolução da economia. Os riscos mais relevantes são:

a. de o negócio de distribuição de equipamentos ver o seu crescimento limitado por pressão de concorrência Espanhola que começa a instalar-se em Portugal;

b. de os serviços de engenharia na área da refrigeração registarem um abrandamento das respectivas taxas de crescimento e de rentabilidade por via da diminuição do investimento, quer na Grande Distribuição Alimentar quer no Sector Imobiliário existindo, no entanto, novas oportunidades no âmbito das energias alternativas que poderão compensar esta quebra;

c. de os serviços de manutenção, assistência técnica e planeamento nos campos de electricidade, electromecânica e climatização e ventilação estarem dependentes de um número reduzido de clientes, em que a cessação de um contrato pode gerar algum excedente de recursos que deve ser acautelado, quer pela via da dispersão da carteira de clientes, quer pela diversificação dos serviços prestados, permitindo a recolocação dos colaboradores em caso de perda de um destes contratos.

III. PRODUÇÃO DE ENERGIA

A área de produção de **Energia** desenvolve a sua actividade essencialmente no desenvolvimento e gestão de projectos de cogeração. Embora este tipo de produção de energia eléctrica seja uma alternativa mais eficiente e "amiga do ambiente", comporta, ainda assim, alguns riscos que poderão ter impacto nos resultados das empresas:

a. A cogeração é uma forma de racionalizar o consumo de energia, dado que a produção de energia eléctrica a partir da energia libertada, aquando da combustão, é sinónimo de um aproveitamento mais eficiente do combustível utilizado, gás natural no caso dos projectos da Sonae Capital. Numa central de cogeração há uma redução no consumo de combustível, comparativamente ao que sucede na produção das mesmas quantidades de energia térmica e eléctrica, em separado. Os riscos associados dizem respeito à atribuição das licenças de emissão de CO2. Até ao ano de 2012, as licenças para emissão de CO2 foram atribuídas a título gratuito, mas depois dessa data nada está definido sobre as novas licenças a atribuir, contudo é importante não ultrapassar os limites das emissões de gases com efeito de estufa com que Portugal se comprometeu no Protocolo de Quioto;

b. A cogeração tem as tarifas pré-definidas pelo Estado, que pela via dessa definição incentiva esta forma alternativa de produção de energia eléctrica mais eficiente e ambientalmente menos poluente. Sendo assim, os riscos quanto ao preço de venda da energia são reduzidos. Nos projectos de cogeração, a energia térmica é vendida para uso industrial, sendo que o seu preço acaba por ser definido tendo como base o dos combustíveis. A energia eléctrica é vendida ao preço definido pelo Estado, para um período alargado de tempo. Em face da implementação das medidas de austeridade no âmbito do Programa de Assistência Económica e Financeira assinado com a União Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional admite-se que possam criar barreiras ao desenvolvimento de novos projectos.

c. A produção de energia em centrais de cogeração, está sujeita à fiscalização da Direcção Geral de Geologia e Energia (DGGE) e da Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE), entidades responsáveis pela regulação do sector eléctrico em Portugal, e ao cumprimento da legislação específica sobre esta matéria. Qualquer eventual incumprimento bem como qualquer alteração deste vasto enquadramento jurídico actual aplicável ao sector, poderá implicar riscos importantes para a actividade e para o seu desempenho operacional.

IV. OUTROS ACTIVOS

A **Norscut** detém a concessão da exploração e conservação em regime de portagem sem cobrança aos utilizadores (SCUT) dos lanços de auto-estrada e conjuntos viários associados no Interior Norte (auto-estrada que liga Viseu à fronteira de Chaves). A concessão é explorada ao abrigo do contrato celebrado com o Estado em 30 de Dezembro de 2000, por um prazo de 30 anos. Qualquer eventual incumprimento das condições do contrato poderá implicar riscos importantes para a actividade da Norscut e para o seu desempenho operacional. Estão em curso negociações promovidas pela concedente, que pretende alterar o modelo de exploração, não estando ainda acordadas as alterações contratuais e modelo de remuneração definitivo. Estas alterações contratuais poderão afectar significativamente a actividade da Sociedade.

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

Como abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologias e conhecimento, a Gestão de Risco está integrada em todo o processo de planeamento da Sonae Capital, tendo como objectivo Identificar, avaliar e gerir as oportunidades e as ameaças que os negócios da Sonae Capital enfrentam na prossecução dos seus objectivos de criação de valor.

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

Políticas e procedimentos de Controlo Interno definidos a nível central e ao nível dos próprios negócios, visando garantir:

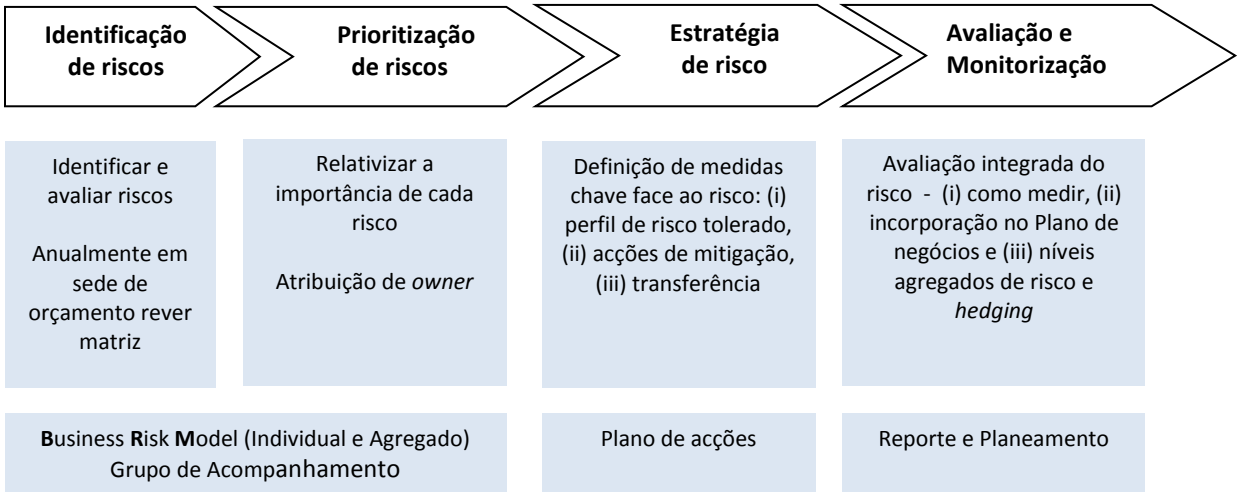
- Uma correcta segregação de funções e deveres;
- Definições de autoridade e de responsabilidade;
- A salvaguarda dos activos do Grupo;
- O controlo, a legalidade e a regularidade das operações;
- A execução dos planos e políticas, superiormente definidos;
- A integridade e exactidão dos registos contabilísticos;
- A eficácia da gestão e a qualidade da informação produzida.

Regularmente são realizadas auditorias pela equipa de Auditoria Interna visando garantir o permanente cumprimento das políticas e procedimentos estabelecidos.

Processo de Gestão de Risco promovido pelo Centro Corporativo, é apoiado por uma metodologia uniforme e sistemática, tendo por base o padrão internacional *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* do COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), que compreende, nomeadamente:

- Identificação e classificação dos riscos que afectam a organização (linguagem comum);
- Definição e agrupamento dos riscos (dicionário e matriz de riscos);

- Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos, em função do impacto nos objectivos de negócio e probabilidade de ocorrência:
- Identificação das causas dos riscos mais importantes (críticos);
- Avaliação das estratégias (opções) de gestão de risco;
- Desenvolvimento de um plano de acções de gestão de risco e integração nos processos de planeamento e de gestão das unidades e das funções dos negócios;



Tal processo compreende as seguintes rotinas:

(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 projectos mais relevantes, e definidas as estratégias de gestão desses riscos;
(ii) No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objectivos de negócio e planeadas 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 projectos 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 activos físicos e das pessoas (riscos "técnico-operacionais"), são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas acções preventivas e corretivas dos riscos identificados. Regularmente, é reavaliada a cobertura financeira dos riscos seguráveis;
(v) A gestão dos riscos financeiros é efectuada e monitorizada no âmbito das funções financeiras da Sociedade e dos negócios, centralizada no Centro Corporativo cuja actividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças da Sonae e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração;
(vi) A gestão dos riscos legais, fiscais e regulatórios é efectuada e monitorizada no âmbito da função legal e fiscal no Centro Corporativo.

(vii) A Auditoria Interna desenvolve planos anuais de trabalhos que compreendem as auditorias aos processos críticos de negócio, auditorias de conformidade, auditorias financeiras e auditorias de sistemas de informação.

A Sonae Capital estimula a formação contínua e a adopção das melhores metodologias e práticas internacionais nas áreas de Gestão de Risco e Auditoria Interna. Nesse sentido, o Grupo apoia a frequência de um programa de formação e actualização de conhecimentos que inclui a certificação profissional internacional em Auditoria Interna promovida pelo IIA – *The Institute of Internal Auditors* – o *Certified Internal Auditor* (CIA). Os membros da equipa de Auditoria Interna obtiveram esta certificação profissional.

Auditoria externa avalia e reporta os riscos de fiabilidade e integridade da informação contabilística e financeira, validando desta forma o sistema de controlo interno estabelecido para este efeito pela Sonae Capital e que se materializa na clara separação entre quem a prepara e os seus utilizadores e na realização de diversos procedimentos de validação ao longo do processo de preparação e divulgação da informação financeira.

A Comissão de Auditoria e Finanças procede à análise dos riscos da Sociedade, dos modelos e mecanismos de controlo de risco adoptados e das medidas de mitigação tomadas pela Comissão Executiva, avaliando a adequabilidade das mesmas e propondo ao Conselho de Administração eventuais necessidades de alteração da política de gestão de risco da sociedade.

55. Principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco implementados na Sociedade relativamente ao processo de divulgação 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 Capital, procurando identificar e melhorar os processos mais relevantes em termos de preparação e divulgação de informação financeira, com os objectivos de transparência, consistência, simplicidade, fiabilidade e relevância. O objectivo do sistema de controlo interno é assegurar uma garantia razoável em relação à preparação das demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos adoptados, 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 objectivo 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 transacções são executadas apenas com uma autorização geral ou específica da gestão, e que essas transacções são registadas para permitir que as demonstrações financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites. Assegura também que as empresas mantêm registos actualizados de activos e que o registo dos activos é verificado face aos activos existentes, sendo adoptadas 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 respectivo 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;
- Os registos contabilísticos e a preparação das demonstrações financeiras são assegurados pela função central de Contabilidade e Reporting, que garantem o controlo do registo das transacções dos processos de negócio e dos saldos das contas de activos, passivos e capitais próprios;
- As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas com periodicidade trimestral pela função central de Contabilidade e Reporting;
- O Relatório de Gestão é preparado pelo departamento de Planeamento e Controlo de Gestão Corporativo, com a contribuição e revisão adicional das várias áreas de negócio e de suporte. O Revisor Oficial de Contas também revê o conteúdo deste relatório (nas suas versões anual e semestral) e a sua conformidade com a informação financeira de suporte;
- O Relatório de Governo da Sociedade é preparado pelo Departamento Legal Corporativo, conjuntamente com o departamento de Planeamento e Controlo de Gestão Corporativo;
- As demonstrações financeiras do Grupo são preparadas sob a supervisão da Comissão Executiva do Grupo. O conjunto de documentos que constituem o relatório semestral e anual é enviado para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonae Capital. 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 Revisor Oficial de Contas executa uma auditoria anual e uma revisão limitada ao semestre das contas individuais e consolidadas. A realização destes exames, efectuados de acordo com as Normas Técnicas e as Directrizes de Revisão/Auditoria da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, tem como objectivo obter um grau de segurança aceitável, no caso da auditoria anual, e moderado, no caso da revisão limitada semestral, sobre se as demonstrações financeiras estão isentas de distorções materialmente relevantes. Este exame inclui a verificação, numa base de amostragem, do suporte dos valores e informações divulgadas nas demonstrações financeiras. São também avaliadas as estimativas e juízos efectuados pelo Conselho de Administração.

A adequação das políticas contabilísticas adoptadas, a sua aplicação consistente e divulgação são também alvo de verificação;

- 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, directamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças, um sumário das principais conclusões do exame anual efectuado 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 afectar 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 transacções com partes relacionadas – Os saldos e transacções mais significativos com partes relacionadas são divulgados no anexo às demonstrações financeiras. Estas estão associadas sobretudo a actividades operacionais do Grupo, bem como à concessão e obtenção de empréstimos, efectuados a preços de mercado.

Informação mais específica sobre como estas e outras causas de risco foram mitigadas, está disponível no anexo às demonstrações financeiras.

IV. Apoio ao Investidor

56. Serviço responsável pelo apoio ao investidor, composição, funções, informação disponibilizada por esses serviços e elementos para contacto

A Sonae Capital, SGPS, SA, através do Gabinete de Relações com Investidores mantém o contacto permanente com os seus accionistas e analistas através de informação sempre actualizada. Adicionalmente, por solicitação, presta esclarecimentos sobre os factos relevantes das actividades da Sociedade, entretanto divulgados nos termos da lei.

O objectivo do Gabinete de Relações com Investidores da Sonae Capital, SGPS, SA é assegurar uma adequada comunicação com os accionistas, investidores, analistas e mercados financeiros, particularmente com a Euronext Lisbon e a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM).

O Gabinete de Relações com Investidores presta, quando necessário, toda a informação relacionada com eventos relevantes e responde às questões dos accionistas, investidores, analistas e público em geral sobre os indicadores financeiros e informação, dos diferentes negócios, que seja pública, registando os pedidos efectuados e as respostas aos mesmos.

No estrito cumprimento da lei e dos regulamentos, a Sociedade informa de forma expedita os seus accionistas e o mercado de capitais em geral, sobre todos os factos relevantes da sua actividade, evitando atrasos entre a sua ocorrência e a sua divulgação.

Essa divulgação é tornada pública através da publicação no Sistema de Difusão da Informação da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (www.cmvm.pt) e na página na Internet da Sociedade (www.sonaecapital.pt).

O Gabinete de Relações com Investidores pode ser contactado através de: Telefone: +351 22 010 79 03; Fax: +351 22 010 79 35; e-mail: ir@sonaecapital.pt; Morada: Lugar do Espido, Via Norte, Apartado 3053, 4471-909 Maia. A directora do Gabinete de Relações com Investidores é Bárbara Almeida, que pode ser contactada através dos mesmos meios.

57. Representante para as relações com o mercado

O representante para as Relações com o Mercado de Capitais é Anabela Nogueira Matos (Telefone: +351 22 010 79 25; Fax: +351 22 010 79 35; e-mail: anm@sonaecapital.pt).

58. Informação sobre a proporção e o prazo de resposta aos pedidos de informação entrados no ano ou pendentes de anos anteriores

A Sonae Capital, SGPS, SA, através do Gabinete de Relações com Investidores, mantém o contacto permanente com os seus accionistas e analistas através de informação sempre actualizada. Adicionalmente, por solicitação, presta esclarecimentos sobre os factos relevantes das actividades da Sociedade, entretanto divulgados nos termos da lei. Todas as informações solicitadas por parte dos investidores são analisadas e respondidas num prazo de cinco dias úteis.

V. Sítio de Internet

59. Endereço

A Sonae Capital tem disponível uma página na Internet para a divulgação da informação sobre a Sociedade. O endereço da página é: http://www.sonaecapital.pt.

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

Informação específica pode ser consultada no endereço electrónico:
http://www.sonaecapital.pt/PresentationLayer/conteudo.aspx?menuid=682&exmenuid=698

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

Informação específica pode ser consultada no endereço electrónico:
http://www.sonaecapital.pt/PresentationLayer/conteudo.aspx?menuid=683&exmenuid=682

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**

Informação específica pode ser consultada no endereço electrónico:
http://www.sonaecapital.pt/PresentationLayer/conteudo.aspx?menuid=685&exmenuid=683

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

Informação específica pode ser consultada no endereço electrónico:
http://www.sonaecapital.pt/PresentationLayer/conteudo.aspx?menuid=688&exmenuid=685

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

Informação específica pode ser consultada no endereço electrónico:
http://www.sonaecapital.pt/PresentationLayer/conteudo.aspx?menuid=794&exmenuid=689

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**

Informação específica pode ser consultada no endereço electrónico:
http://www.sonaecapital.pt/PresentationLayer/conteudostextoslistagem.aspx?menuid=689&exmenuid=794

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

Com base na política de remunerações e outras compensações aprovadas pelos accionistas em Assembleia Geral, a Comissão de Vencimentos da Sonae Capital é responsável pela aprovação da remuneração e outras compensações do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e dos membros da Mesa da Assembleia Geral.

No que diz respeito à remuneração dos Administradores Executivos, a Comissão de Nomeação e Remunerações colabora com a Comissão de Vencimentos apresentando-lhe propostas previamente à tomada das suas deliberações.

II. Comissão de remunerações

67. Composição da comissão de remunerações, incluindo identificação das pessoas singulares ou colectivas contratadas para lhe prestar apoio e declaração sobre a independência de cada um dos membros e assessores

O Conselho de Administração designou a Comissão de Nomeação e Remunerações (BNRC – Board Nomination and Remunerations Committee). O BNRC é composto pelo Presidente do Conselho de Administração Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente) e pelo Administrador Não Executivo Independente Francisco de La Fuente Sánchez.

A Comissão de Nomeação e Remunerações, integralmente composta por administradores não executivos, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências.

Independência

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

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

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

A experiência e qualificações profissionais dos membros da Comissão de Vencimentos estão espelhadas nos *curricula* disponíveis no anexo ao presente documento e permitem-lhes exercer as suas responsabilidades de forma competente e rigorosa, possuindo cada um 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 política de remuneração dos órgãos estatutários da Sociedade é aprovada pelos accionistas em Assembleia Geral.
A Assembleia Geral de accionistas, realizada em 18 de Março de 2013, dando continuidade à política já anteriormente prosseguida de forma consistente, aprovou a Política de Remuneração e Compensação em vigor.

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 Capital que apresentem situações comparáveis;
- Estabelecimento de remuneração exclusivamente fixa para os membros da mesa da Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Administradores não Executivos;
- Estabelecimento de uma remuneração fixa e, em alguns casos, variável, para os administradores executivos.

A política de remuneração dos membros dos órgãos sociais e dirigentes da Sonae Capital, SGPS, SA vigente no exercício em análise está disponível em www.sonaecapital.pt (secção relativa a Assembleias Gerais).

70. Informação sobre o modo como a remuneração é estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses dos membros do órgão de administração com os interesses de longo prazo da Sociedade, bem como sobre o modo como é baseada na avaliação do desempenho e desincentiva a assunção excessiva de riscos

As propostas de remuneração e outras compensações dos Administradores Executivos são preparadas tendo por base as comparações de mercado, outras comparações internas e a avaliação individual de cada administrador executivo, avaliação essa efectuada em função desempenho em relação aos objectivos traçados. Nos termos da política aprovada, o pacote remuneratório deve promover o alinhamento entre a equipa de gestão e os interesses dos accionistas, fazendo depender o valor da parte variável, não só do desempenho individual mas do desempenho da Sociedade, prevenindo comportamentos de assunção de riscos excessivos.

Este objectivo é ainda assegurado pelo facto de, nos termos da política aprovada, cada *Key Performance Indicator* (KPI) se encontrar limitado a um valor máximo. A estruturação da remuneração da forma referida, e o diferimento de, no mínimo, metade do valor correspondente à Remuneração Variável dependente das flutuações do preço da acção, garante, no entender da Sociedade, o alinhamento dos interesses dos Administradores Executivos com o de todos os accionistas.
Desta forma, incentiva-se uma gestão orientada para os interesses de longo prazo da empresa e a adopção de comportamentos de ponderação dos riscos assumidos.

71. Referência, se aplicável, à existência de uma componente variável da remuneração e informação sobre eventual impacto da avaliação de desempenho nesta componente

Conforme referido no ponto 69 supra, a política de remuneração dos Administradores Executivos estabelece para os mesmos, em princípio, duas componentes: (i) uma componente fixa, que engloba a Remuneração Base e um subsídio de responsabilidade anual, sendo estabelecida por referência ao período de um ano, (ii) Uma componente variável, atribuída no primeiro semestre do ano seguinte àquele que diz respeito e condicionada à concretização dos objectivos fixados do ano anterior, dividida em duas partes (a) um Prémio Variável de Curto Prazo, pago imediatamente após a atribuição, e (b) um Prémio Variável de Médio Prazo, pago após um diferimento pelo período de 3 anos.

(i) A Remuneração fixa do Administrador Executivo é definida em função das competências pessoais e do nível de responsabilidade da função desempenhada por cada Administrador Executivo, e é objecto de revisão anual.

(ii) A Remuneração variável visa recompensar os Administradores pelo cumprimento de objectivos pré-determinados, baseados em indicadores de desempenho da empresa, das equipas de trabalho sob a sua responsabilidade e do seu próprio desempenho individual e é atribuída depois de apuradas as contas do exercício e de ter sido efectuada a avaliação de desempenho. A remuneração variável é determinada anualmente, variando o valor do objectivo pré-definido entre 30% e 60% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objectivo da remuneração variável), dependendo, cerca de 70%, de KPI´s de negócio, que têm uma componente significativa de indicadores económicos e financeiros. Trata-se de indicadores objectivos que se encontram divididos em KPI's colectivos e departamentais. Os KPI's colectivos 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 Sociedade, que têm em consideração, no seu estabelecimento, não só o real crescimento da empresa e a riqueza efectivamente criada para os accionistas, como a sua sustentabilidade a longo prazo e a limitação dos riscos assumidos. Por sua vez, os KPI's departamentais de negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, sendo directamente influenciados pelo desempenho do Administrador Executivo. Os restantes 30% são determinados pela verificação do cumprimento de KPI´s individuais, que podem combinar indicadores subjectivos e objectivos.

72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração, com menção do período de diferimento

Conforme referido anteriormente, pelo menos 50% da remuneração variável é diferida, por um período de 3 anos.
O seu pagamento é efectuado nos termos do ponto 73. infra.

73. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em acções bem como sobre a manutenção, pelos Administradores Executivos, dessas acções sobre eventual celebração de contratos relativos a essas acções, designadamente contratos de cobertura (hedging) ou de transferência de risco, respectivo limite, e sua relação face ao valor da remuneração total anual.

De acordo com o Plano aprovado em Assembleia Geral, aos administradores executivos que tiverem atingido os objectivos fixados é atribuído o direito à aquisição, a custo zero, de um número de acções determinado pelo quociente entre o valor do Prémio Variável de Médio Prazo atribuído e o menor dos seguintes valores de cotação do título, no mercado de acções em Portugal: (i) cotação de fecho do primeiro dia útil subsequente à Assembleia Geral ou (ii) a cotação média de fecho das últimas 30 sessões de Bolsa 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 acções ou alteração do capital social da Sociedade ou qualquer outra modificação na estrutura do capital da Sociedade, com impacto na expressão económica dos direitos atribuídos, o número de acções cujo direito de aquisição tenha sido atribuído será ajustado para um número equivalente tendo em conta o efeito das referidas alterações.
Para garantia de efectividade e transparência dos objectivos da Política de Remuneração e Compensação foi estabelecido que os administradores executivos da Sociedade:

- não devem celebrar de 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 acções 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 excepção daquelas que necessitem ser alienadas para suportar o pagamento de impostos resultantes do beneficio dessas mesmas acções.

No ano de 2013 a componente variável foi de 10% da remuneração total anual.

74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções e indicação do período de diferimento e do preço de exercício e dos dirigentes da Sociedade

A Sociedade não estabeleceu qualquer remuneração variável em opções.

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

Os principais parâmetros e fundamentos do sistema de remuneração variável encontram-se descritos na política de remunerações aprovada na Assembleia Geral de Accionistas realizada em 18 de Março de 2013, disponível em http://www.sonaecapital.pt/.

76. Principais caraterísticas dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os Administradores e data em que forma aprovados em Assembleia Geral, em termos individuais.

A Sociedade não tem regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os Administradores.

IV. Divulgação das remunerações

77. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros os Órgãos de Administração, proveniente da Sociedade, incluindo remuneração fixa e variável e, relativamente a esta, menção às diferentes componentes que lhe deram origem

Durante o ano de 2013, a **remuneração e outras compensações pagas aos membros do Conselho de Administração**, foram as seguintes:

Valores em Euros

Nome	Remuneração Fixa	Remuneração Variável	Prémio de Desempenho Diferido	Total
Conselho de Administração em funções				
Belmiro Mendes de Azevedo	211.800	49.900	31.609	293.309
Álvaro Carmona e Costa Portela	72.300	0	0	72.300
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	103.979	17.958	0	121.937
Ivone Pinho Teixeira	106.332	0	0	106.332
Sub-total Administradores Executivos	**494.411**	**67.858**	**31.609**	**593.878**
Francisco de La Fuente Sánchez	34.600	0	0	34.600
Paulo José Jubilado Soares de Pinho	24.800	0	0	24.800
Sub-total Administradores Não Executivos	**59.400**	**0**	**0**	**59.400**
Total Geral	**553.811**	**67.858**	**31.609**	**653.278**

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

Dos valores acima descritos, 82.127 euros foram pagos por Sociedade em relação de domínio pelo facto de a Administradora Ivone Pinho Teixeira ter assumido naquela Sociedade funções executivas no decurso do ano de 2013.

79. Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios e os motivos por que tais prémios e/ou participação nos lucros foram concedidos

Os montantes pagos a título de remuneração variável (prémios) estão já descritos no ponto 78 tendo sido atribuídos em função do grau de realização dos objectivos pré-fixados, de acordo com a política de remuneração e compensação aprovada em Assembleia Geral de Accionistas de 18 de Março de 2013.

80. Indemnizações pagas ou devidas a ex-administradores executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício

Não é devido nem foi pago pela Sociedade qualquer indemnização a ex-administrador executivo.

81. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros dos Órgãos de Fiscalização da Sociedade

Durante o ano de 2013, os membros do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA auferiram a seguinte remuneração fixa (não tendo auferido outro tipo de remuneração):

Valores em Euros

	Remuneração Fixa
Manuel Heleno Sismeiro	7.560
Armando Luís Vieira de Magalhães	6.100
Jorge Manuel Felizes Morgado	6.200
Total	**19.860**

A remuneração auferida pelo Revisor Oficial de Contas encontra-se já descrita no ponto 47 supra.

82. Indicação da remuneração no ano de referência do Presidente da Assembleia Geral

Durante o ano de 2013, o Presidente da Mesa da Assembleia Geral auferiu, a título de remuneração fixa, o valor de 3.000 euros.

V. Acordos com implicações remuneratórias

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

Em caso de destituição dos membros do Conselho da Administração, é política do grupo o pagamento das compensações previstas na lei, podendo em cada situação ser negociado um valor diferente e que se considere ser o mais adequado por ambas as partes. Os membros do Conselho de Administração não recebem qualquer compensação adicional, aplicando-se os mesmos critérios dos restantes colaboradores. Não existem, ainda, quaisquer contratos individuais com administradores, no sentido de definir a metodologia de cálculo de eventuais compensações. Além disso, a Sonae Capital nunca atribuiu ou planeia atribuir quaisquer compensações em caso de destituição ou cessação de funções por desempenho inadequado.

84. Referência à existência e descrição, com indicação dos montantes envolvidos, de acordos entre a Sociedade e os titulares do Órgão de Administração e Dirigentes, que prevejam indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho, na sequência de uma mudança de controlo da Sociedade

Não existem acordos celebrados com titulares do órgão de administração e/ou dirigentes, que estabeleçam direito a compensação por destituição sem justa causa, ou que prevejam 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 acções ou opções sobre acções ('stock options')

85. Identificação do plano e destinatários

O plano de atribuições de acções em vigor (RVMP), foi aprovado na Assembleia Geral Anual realizada em 18 de Março de 2013, sob proposta da Comissão de Vencimentos em cumprimento do disposto no Artº 2º da Lei 29/2009 de 19 de Junho e da Recomendação II.1.5.4 CMVM (2010), actual Recomendação II.3.4 CMVM (2013), encontrando-se a mesma disponível em www.sonaecapital.pt (secção relativa a Assembleias Gerais).
Nos termos do plano aprovado, são elegíveis para efeitos de atribuição da RVMP os administradores executivos da Sonae Capital e suas dominadas. O Conselho de Administração pode, igualmente, estender a RVMP a colaboradores, a quem por via da política, seja aplicável o Plano.

Membros Elegíveis	Valor de referência do prémio variável de médio prazo (% da remuneração variável total objectivo)
Administradores Executivos Sonae Capital	Pelo menos 50%
Administradores Executivos Negócios	Pelo menos 50%
Colaboradores	Termos a definir pelo Conselho de Administração de cada Sociedade

86. Caracterização do plano (condições de atribuição, cláusulas de inalienabilidade de acções, critérios relativos ao preço das acções e o preço de exercício das opções, período durante o qual as opções podem ser exercidas, características das acções ou opções a atribuir, existência de incentivos para a aquisição de acções e/ou o exercício de opções).

A RVMP é constituída anualmente, por períodos de três anos. A partir do início do terceiro plano consecutivo, ocorrerá, a cada momento, a sobreposição de três planos trienais.

A RVMP é valorizada à data de atribuição, a preços representativos da cotação do título, no mercado de acções em Portugal, considerando-se para o efeito 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).

Aos membros abrangidos é atribuído o direito à aquisição de um número de acções determinado pelo quociente entre o valor da remuneração variável de médio prazo atribuído e o valor de cotação à data da atribuição apurado nos termos do parágrafo anterior, podendo tal direito ser exercido decorridos três anos após a atribuição.

Os administradores executivos abrangidos pelo plano, adquirem as acções sem pagamento de contrapartida. Os demais colaboradores a quem tenha sido atribuído aquele direito, adquirirem as ações nos termos das condições estabelecidas pelo Conselho de Administração de cada Sociedade.

No caso de, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício, se verificar distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das acções 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 acções cujo direito de aquisição tenha sido atribuído será ajustado para um número equivalente tendo em conta o efeito das referidas alterações.

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

O direito de aquisição das ações atribuídas pelo PVMP vence-se decorrido três anos após a sua atribuição.

O direito ao exercício do direito de aquisição das acções atribuídas no termo do Plano caduca se ocorrer a cessação do vínculo entre o membro e Sociedade antes de decorrido o período de três anos subsequente à sua atribuição, sem prejuízo do disposto nos parágrafos seguintes.

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

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

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

.

Ano de atribuição	Ano de Vencimento	Número de participantes[1]	Justo valor		
			31. Dez.13	31. Dez.12	31 Dez.11
2009	2012	-	-	-	75.054
2010	2013	-	-	24.585	77.011
2011	2014	2	106.579	42.203	132.017
2012	2015	8	467.581	195.897	-
2013	2016	8	535.181	-	-
Total			**1.109.342**	**262.685**	**284.082**

[1] A 31 de Dezembro de 2013

Nos termos da Política de Remunerações aprovada, os Administradores Executivos não devem alienar no exercício ao termo do mandato, as acções 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 excepção daquelas que necessitem ser alienadas para suportar o pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas acções.

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

Durante o ano de 2013, a Sociedade não aprovou qualquer plano de atribuição de opções de aquisição de acções.

88. Mecanismos de controlo previstos num eventual sistema de participação dos trabalhadores no capital, na medida em que os direitos de voto não sejam exercidos diretamente por estes

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

E- TRANSACÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

I. Mecanismos e procedimentos de controlo

89. Mecanismos implementados pela Sociedade para efeitos de controlo de transacções com partes relacionadas (para o efeito remete-se para o conceito resultante da IAS 24)

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

Em 2010, o Conselho Fiscal aprovou o regulamento sobre transacções da Sociedade com accionistas detentores de participações qualificadas (nos termos do art.º 16 e 20º do Código dos Valores Mobiliários) e suas partes relacionadas (definição do art.º 20º n.º 1 do Código do Valores Mobiliários), que define o nível relevante de transacções executadas a partir do qual a Comissão Executiva terá que notificar a Comissão de Auditoria e Finanças e o Conselho Fiscal.
No âmbito deste regulamento, juntamente com a notificação da realização da transacção, a Comissão Executiva deverá apresentar à Comissão de Auditoria e Finanças e ao Conselho Fiscal os procedimentos adoptados para assegurar que a transacção é realizada em condições normais de mercado e que está salvaguardada de quaisquer potenciais conflitos de interesses.
Depois de obtida toda a informação relevante, o Conselho Fiscal emitirá o seu parecer sobre as transacções que lhe foram submetidas. Em 2013 não foi necessário o Conselho Fiscal emitir pareceres dado que não ocorreram transacções passíveis de ser submetidas para apreciação.

90. Indicação das transacções que foram sujeitas a controlo no ano de referência

Os negócios ou transacções com membros do Conselho de Administração ou titulares de participações qualificadas fazem parte da actividade normal das filiais da Sonae Capital e são efectuadas em condições normais de mercado. Os montantes envolvidos respeitam essencialmente a rendas cobradas e não são materiais.

Não houve negócios ou transacções com membros do Conselho Fiscal.

As transacções com o Revisor Oficial de Contas relativas a serviços diversos dos serviços de Auditoria foram aprovadas pelo Conselho Fiscal e encontram-se discriminados no ponto 47. deste relatório.

As transacções com sociedades em relação de domínio ou de grupo não são materiais, foram efectuadas em condições normais de mercado e fizeram parte da actividade normal da Sociedade, pelo que não merecem divulgação específica.

91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do Órgão de Fiscalização, para efeitos da avaliação prévia dos negócios a realizar entre a Sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do Artigo 20.º do CVM

Os procedimentos e critérios estão já referidos no ponto 89. supra.

II. Elementos relativos aos negócios

92. Indicação do local dos documentos de prestação de contas onde está disponível informação sobre os negócios com partes relacionadas, de acordo com a IAS 24 ou, alternativamente, reprodução dessa informação

Informação relevante sobre negócios com partes relacionadas pode ser consultada na nota 45 do Anexo às Contas Consolidadas e na nota 20 do Anexo às contas individuais da Sociedade, disponível no endereço electrónico da Sociedade www.sonaecapital.pt

PARTE II – AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO

1. Identificação do Código de Governo das Sociedades adoptado

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-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 Artº 245-A do Código dos Valores Mobiliários e pelo Regulamento n.º 5/2008 da CMVM.
A Sociedade adoptou 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.

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

I. VOTAÇÃO E CONTROLO DA SOCIEDADE

I.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 via electrónica.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA - PONTO 12 DESTE RELATÓRIO

A Sociedade incentiva os seus accionistas 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 accionista e ao pôr à disposição dos accionistas os meios necessários ao exercício do voto por correspondência por via postal ou por via electrónica.
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 efectuar pelos accionistas para assegurar a sua presença na assembleia, bem como faculta um endereço electrónico para o esclarecimento de todas as dúvidas e destinado à recepção de todas as comunicações de participação na Assembleia Geral.

I.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 ADOPTADA – PONTOS 12, 13 E 14 DESTE RELATÓRIO

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

I.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 mobiliários e o direito de voto de cada ação ordinária, salvo se devidamente fundamentados em função dos interesses de longo prazo dos acionistas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTOS 12 E 13 DESTE RELATÓRIO

Não se encontra estabelecido qualquer mecanismo desta natureza.

I.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 accionista.

I.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 ADOPTADA- PONTOS 4 E 84 DESTE RELATÓRIO

A Sociedade não adopta unilateralmente políticas que tenham por efeito qualquer uma das restrições elencadas na recomendação. Os contratos celebrados pela Sociedade reflectem 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 ADOPTADA- PONTOS 28 E 29 DESTE RELATÓRIO

O Conselho de Administração delegou a administração quotidiana da Sociedade na Comissão Executiva.

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 ADOPTADA- PONTO 21 DESTE RELATÓRIO

As competências do Conselho de Administração não delegadas observam as regras constantes desta recomendação.

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 adoptado 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 ADOPTADA – PONTOS 27 E 29 DESTE RELATÓRIO

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

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 ADOPTADA- PONTOS 29 E 51 DESTE RELATÓRIO

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

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 – PONTOS 18 E 29 DESTE RELATÓRIO.

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

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 pelo 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 ADOPTADA – PONTO 18 DESTE RELATÓRIO

O Conselho de Administração é integrado por dois membros não executivos independentes, que cumprem os critérios de independência constantes desta recomendação.

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 ADOPTADA – PONTO 29 DESTE RELATÓRIO

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 ADOPTADA – PONTO 29 DESTE RELATÓRIO

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 ADOPTADA – PONTO 32 E ANEXO A ESTE RELATÓRIO

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 ADOPTADA- PONTO 38 DESTE RELATÓRIO

É da competência do Conselho Fiscal supervisionar a actividade e a independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, com ele interagindo directamente nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal, recepcionar os seus relatórios, considerando a Sociedade que o facto de o Revisor Oficial de

Contas e Auditor Externo enviar em simultâneo os relatórios ao Conselho de Administração não coloca em causa o cumprimento da presente Recomendação.

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 ADOPTADA - PONTO 28 DESTE RELATÓRIO E RELATÓRIO ANUAL E PARECER DO CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal avalia anualmente o auditor externo, constando tal avaliação do seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos de prestação de contas em www.sonaecapital.pt (separador Investidores, secção relativa a Assembleias Gerais).

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 ADOPTADA – PONTO 38 DESTE RELATÓRIO

O Conselho de Administração assegura proactivamente o sistema de controlo interno e de gestão de riscos. O Conselho Fiscal avalia a eficácia daqueles sistemas, propondo as medidas de optimização que entender necessárias e pronuncia-se sobre os mesmos no seu relatório e parecer anuais.

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 ADOPTADA – PONTOS 38 E 51 DESTE RELATÓRIO

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

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 ADOPTADA COM EXPLICAÇÕES- PONTO 67 DESTE RELATÓRIO

Belmiro Mendes de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e membro não executivo deste órgão, integra a Comissão de Vencimentos, tendo sido eleito para essas funções pela Assembleia Geral, sob proposta da accionista maioritária, Efanor Investimentos, SGPS, S.A. A sua participação na Comissão de Vencimentos corresponde à representação do interesse accionista, ali intervindo nessa qualidade e não na de Presidente do Conselho de Administração.
Para garantia de independência no exercício das referidas funções, 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 adopção desse procedimento as necessárias condições de independência na actuação 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 ADOPTADA – PONTO 67 DESTE RELATÓRIO

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

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;
c) Informação quanto à exigibilidade ou inexigibilidade de pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTOS 69 E 80 DESTE RELATÓRIO BEM COMO POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES APROVADA EM 18 DE MARÇO DE 2013.

A declaração sobre a política de remunerações foi apresentada à Assembleia Geral Anual de 18 de Março 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.sonaecapital.pt

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 ADOPTADA – PONTOS 85 E 86 DESTE RELATÓRIO.

O plano de remuneração variável de médio prazo, incluindo a respectiva execução, foi aprovado na Assembleia Geral anual realizada a 18 de Março de 2013 e encontra-se disponível em http://www.sonaecapital.pt

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 ADOPTADA – PONTO 70 DESTE RELATÓRIO E POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES APROVADA EM 18 DE MARÇO DE 2013

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

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 ADOPTADA – PONTO 69 DESTE RELATÓRIO E POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES APROVADA EM 18 DE MARÇO DE 2013

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.

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 ADOPTADA – PONTOS 77 E 78 DESTE RELATÓRIO E POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES APROVADA EM 18 DE MARÇO DE 2013

A política de remuneração contempla uma relação expressa entre a componente fixa e a variável adequada ao perfil da Sociedade e do grupo, bem como os limites máximos estabelecidos correspondem a práticas de empresas comparáveis, e foi como tal considerada pelos accionistas, 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 ADOPTADA – PONTOS 71, 72 E 86 DESTE RELATÓRIO

De acordo com a política de remuneração aprovada na Assembleia Geral anual realizada a 18 de Março 2013, 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.

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 ADOPTADA – PONTO 73 DESTE RELATÓRIO E POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES

A política de remuneração aprovada, sob proposta da Comissão de Vencimentos, em Assembleia Geral de 18 de março de 2013 consignou o princípio estabelecido nesta recomendação.

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 ADOPTADA – PONTO 73 DESTE RELATÓRIO E POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES

A política de remuneração aprovada em Assembleia Geral de 18 de Março de 2013 consignou o princípio estabelecido nesta recomendação.

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 ADOPTADA – PONTO 83 DESTE RELATÓRIO E POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES APROVADA EM 18 DE MARÇO DE 2013

A Sociedade observa integralmente esta recomendação na sua política.

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 ADOPTADA – PONTO 46 DESTE RELATÓRIO

O Revisor Oficial de Contas pronuncia-se sobre a atividade por si desenvolvida nos termos do seu relatório anual de auditoria sujeito a apreciação da Assembleia Geral Anual de Accionistas e disponível em www.sonaecapital.pt

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 ADOPTADA COM EXPLICAÇÕES – PONTOS 46 E 47 DESTE RELATÓRIO

Os serviços prestados pelo auditor externo diversos dos serviços de Auditoria, foram aprovados pelo Conselho Fiscal cumprindo, na íntegra, a recomendação da CMVM. A percentagem dos referidos serviços no total dos serviços prestados pela PricewaterhouseCoopers& Associados, SROC (PwC) à Sociedade ascende a 48%. Destes, 25,1% correspondem a um processo de *Due Diligence*, excepcional e não recorrente, que foi efectuado com vista à aquisição a subsidiárias da Enel Green Power S.p.A. (Enel), de um conjunto de participações e interesses por aquelas detidas em centrais de cogeração localizadas em Portugal, operação divulgada por esta Sociedade ao mercado em 23 de Dezembro de 2013. A proposta apresentada pela PwC foi seleccionada por ter sido considerado que a entidade contratada era a que apresentava melhor conhecimento do sector e melhor preço. Face ao montante em causa e ao facto dos serviços serem prestados por uma equipa totalmente diferente da entidade que presta serviços de auditoria, encontra-se assegurada a independência e imparcialidade do auditor.

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 ADOPTADA – PONTO 44 DESTE RELATÓRIO

O Auditor Externo e o sócio Revisor Oficial de Contas que o representa no cumprimento das suas funções, encontra-se ainda no segundo mandato. A periodicidade de rotação do Auditor Externo e do sócio Revisor Oficial de Contas que o representa serão apreciadas em função das melhores práticas em matéria de governo corporativo à data do termo desse mandato.

V. CONFLITOS DE INTERESSES E TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA-PONTOS 10, 89 E 90 DESTE RELATÓRIO

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA- PONTO 38 DESTE RELATÓRIO

A Sociedade 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 accionistas 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 transacções envolvam um interesse superior a cinco milhões de euros. Todas as transacções com as entidades referidas em excesso de um milhão 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 ADOPTADA

Toda a informação recomendada encontra-se disponível em versão portuguesa e versão inglesa no website da Sociedade – www.sonaecapital.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 ADOPTADA – PONTO 56 DESTE RELATÓRIO

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 de forma otimizar a qualidade do seu desempenho.

3. Outras informações

Não existem recomendações cuja não observância ou não aplicação necessitem posteriores fundamentações.

Maia, 19 de Fevereiro de 2014

O Conselho de Administração

Belmiro Mendes de Azevedo

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo

Álvaro Carmona e Costa Portela

Ivone Pinho Teixeira

Francisco de La Fuente Sánchez

Paulo José Jubilado Soares de Pinho

Anexo ao Relatório Sobre o Governo da Sociedade

Curricula Vitae dos membros dos órgãos sociais

Belmiro Mendes de Azevedo

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

Idade: 76

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico:	▪ Licenciatura em Engenharia Química Industrial - FEUP (1964) ▪ PMD (Programme for Management Development) - Harvard Business School (1973) ▪ Financial Management Programme - Stanford University (1985) ▪ Strategic Management - Wharton University (1987) ▪ Global Strategy – University of California (1995)
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	Presidente do Conselho de Administração das seguintes sociedades: ▪ SC, SGPS, SA
Cargos exercidos em outras sociedades:	▪ 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 (1985) ▪ Membro Fundador do Instituto Superior de Estudos Empresariais (ISEE), actual EGP-UPBS (University of Porto Business School) (1989) ▪ Membro do Conselho Consultivo do IPATIMUP – Instituto de Patologia e Imunologia Molecular da Universidade do Porto (1990) ▪ Membro do WBCSD – Order of Outstanding Contributors to Sustainable Development (1995) ▪ Membro do European Union Hong-Kong Business Cooperation Committee (1997) ▪ Membro do INSEAD Portuguese Council (1998 – 2009) ▪ Membro do International Advisory Board da Allianz AG (2000 – 2012) ▪ Membro do Regional Advisory Board da London Business School (2001 – 2005) ▪ Membro da Direcção da COTEC Portugal (2002 – 2009) ▪ Membro da European Round Table of Industrialists (2004 – 2008) ▪ Membro fundador do Conselho de Fundadores do Forum Manufuture Portugal (2005) ▪ Membro do European Advisory Board da Harvard Business School (Desde 2005) ▪ Presidente do Conselho Geral da EGP-UPBS (2008 – 2011)
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	▪ Presidente do Conselho de Administração da EGP-UPBS (Desde Julho 2011) ▪ Presidente do Conselho de Administração da Sonae, SGPS, SA (Desde 2007) ▪ Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA (Desde 2005) e Presidente da Comissão Executiva da Sonae Indústria SGPS SA (Desde 2012) ▪ Presidente do Conselho de Administração da Sonae Capital SGPS, SA (Desde 2007) ▪ Presidente do Conselho de Administração das seguintes sub-holdings: - SC, SGPS, SA (Desde 2007) ▪ Presidente do Conselho de Administração da Alpessego – Sociedade Agrícola, SA ▪ Presidente do Conselho de Administração da Águas Furtadas – Sociedade Agrícola, SA ▪ Presidente do Conselho de Administração da Casa Agrícola de Ambrães, SA ▪ Presidente do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SA ▪ Presidente do Conselho de Administração da Imoassets – Sociedade Imobiliária, SA ▪ Presidente do Conselho de Administração da Prosa – Produtos e Serviços Agrícolas, SA ▪ Administrador Único da BA - Business Angels, SGPS, SA
Acções Sonae Capital:	▪ 837.000 acções detidas directamente ou por familiares ▪ 155.667.947 através de Efanor Investimentos, SGPS, SA

Álvaro Carmona e Costa Portela

Administrador Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA

Idade: 62

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico:	▪ Licenciatura em Engenharia Mecânica – FEUP (1974) ▪ Mestrado em Gestão de Empresas – MBA (Universidade Nova de Lisboa – 1983) ▪ AMP / ISMP – Harvard Business School - 1997
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	Membro do Conselho de Administração das seguintes sociedades: ▪ SC, SGPS, SA ▪ Sonae Turismo, SGPS, SA ▪ Sonae Capital, SGPS, SA Presidente não Executivo do Conselho de Administração das seguintes sociedades: ▪ Contacto Concessões, SGPS, SA ▪ Ecociclo II - Energias, SA ▪ Integrum Energia, SA ▪ Integrum Colombo - Energia, SA ▪ Integrum Martim Longo - Energia, SA ▪ Integrum Vale do Caima - Energia, SA ▪ Integrum Vale do Tejo - Energia, SA ▪ SC - Eng. Promoção Imobiliária, SA ▪ Sistavac SGPS, SA ▪ Sistavac, SA ▪ Spred SGPS, SA
Cargos exercidos em outras sociedades:	Administrador Não Executivo das seguintes sociedades: ▪ COPAM – Companhia Portuguesa de Amidos, SA ▪ Casa Agrícola HMR, SA ▪ Sonae, SGPS, SA ▪ Fundação Victor e Graça Carmona e Costa ▪ Fundação Belmiro de Azevedo ▪ SPDI – Secure Property Development & Investment plc (ex-AISI) Presidente Não Executivo de MAF Properties (EAU) Membro do Investment Committee do European Prime Shopping Centre Fund (Alemanha) Membro do Investment Advisory Committee do PanEuropean Property Limited Partnership (Reino Unido) Membro do Conselho de Representantes da Faculdade de Economia da UP Gerente de Portela & Portela, Lda
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	▪ 1990-2010 – Presidente Executivo da Sonae Sierra SGPS ▪ 2006-2010 – Administrador não-Executivo da Sonae Investimentos, SGPS, SA ▪ 2004-2009 – Trustee do ESCT – European Shopping Centre Trust (Reino Unido) ▪ 2004-2009 – Membro do International Advisory Board Member do Eurohypo (Alemanha) ▪ 2005-2008 – Trustee do International Council of Shopping Centres ▪ Desde 2008 – Fellow do Royal Institute of Chartered Surveyors ▪ 2010-2013 – Trustee do Urban Land Institute ▪ Desde 2011 – Administrador da Sonae Capital, SGPS, SA ▪ 2011-2013 – Membro do Investment Advisory Commitee do PanEuropean Property Limited Partnership

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo

Presidente da Comissão Executiva da Sonae Capital, SGPS, SA

Idade: 44

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico:	▪ Licenciatura em Gestão de Empresas pela Universidade Católica Portuguesa ▪ MBA pelo INSEAD (Fointainebleau)
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	▪ Presidente da Comissão Executiva da Sonae Capital, SGPS, SA ▪ Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Sonae Turismo, SGPS, SA Presidente do Conselho de Administração da Imoareia - Investimentos Turísticos, SGPS, SA ▪ Membro do Conselho de Administração da SC, SGPS, SA
Cargos exercidos em outras sociedades:	Presidente do Conselho de Administração das seguintes sociedades: ▪ Efanor – Serviços de Apoio à Gestão, SA ▪ Digitmarket – Sistemas de Informação, SA Imparfin, SGPS, SA ▪ Linhacom, SGPS, SA ▪ Lugares Virtuais, SA ▪ Mairoad – Serviços de Tecnologias de Informação, SA ▪ Miauger – Organização e Gestão de Leilões Electrónicos, SA ▪ Saphety Level – Trusted Services, SA ▪ WeDo Technologies Americas, INC ▪ WeDo Technologies Panamá, SA Membro do Conselho de Administração das seguintes sociedades: ▪ Efanor Investimentos, SGPS, SA ▪ Fundação Belmiro de Azevedo ▪ PCJ – Público, Comunicação e Jornalismo, S.A. ▪ Público Comunicação Social, SA ▪ Praesidium Services Limited ▪ Sonaecom, SGPS, SA ▪ Sonaecom Sistemas de Informação, SGPS, SA ▪ Sonaecom – Serviços Partilhados, S.A. ▪ Cape Tehnologies Limited (Ireland) ▪ WeDo Consulting, Sistemas de Informação, SA ▪ WeDo Technologies Australia PTY Limited ▪ WeDo Technologies UK, Limited ▪ Zon Optimus, SGPS, SA ▪ ZOPT, SGPS, S.A. Administradora das seguintes sociedades: ▪ Sonaecom – Sistemas de Información España, SL Gerente das seguintes sociedades: ▪ WeDo Poland SP. Z.o.o. ▪ WeDo Technologies Egypt ▪ WeDo Technologies Mexico, S. De R.L. de C.V

Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	▪ Administradora Executiva da Sonaecom, SGPS, SA ▪ Administradora Executiva da Zon Optimus, SGPS, SA Membro do Conselho de Administração das seguintes sociedades: ▪ Sonaecom Sistemas de Informação, SGPS, SA ▪ Sonae Matrix Multimédia ▪ WeDo Consulting, Sistemas de Informação, SA ▪ Profimetrics ▪ Efanor Investimentos, SGPS, SA ▪ ZOPT, SGPS, S.A

Ivone Pinho Teixeira

Idade: 41

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico:	▪ Licenciatura em Economia – Faculdade de Economia do Porto (1995) ▪ Pós-Graduação em Análise Crédito – Instituto Superior de Gestão Bancária (1996) ▪ Pós Graduação em Fiscalidade Internacional – Universidade Católica (2004)
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	Membro do Conselho de Administração / Gerência das seguintes sociedades: ▪ Aqualuz – Turismo e Lazer, SA ▪ Atlantic Ferries – Tráfego Local, Fluvial e Marítimo, SA ▪ Bloco Q – Sociedade Imobiliária, SA ▪ Bloco W – Sociedade Imobiliária, SA ▪ Casa da Ribeira – Hotelaria e Turismo, SA ▪ Centro Residencial da Maia – Urbanismo, SA ▪ Cinclus Imobiliária, SA ▪ Contacto Concessões, SGPS, SA ▪ Country Club da Maia – Imobiliária, SA ▪ Ecociclo II – Energias, SA ▪ Empreendimentos Imobiliários Quinta da Azenha, SA ▪ Golfe Time – Golfe e Investimentos Turísticos, SA ▪ Imoareia – Investimentos Turísticos, SA ▪ Imobiliária da Cacela, SA ▪ Imoclub – Serviços Imobiliários, SA ▪ Imodivor – Sociedade Imobiliária, SA ▪ Imobeauty, SA ▪ Imohotel – Empreendimentos Turísticos, SA ▪ Imopenínsula – Imobiliária, SA ▪ Imoponte – Sociedade Imobiliária, SA ▪ Imoresort – Sociedade Imobiliária, SA ▪ Imosedas – Imobiliária e Serviços, SA ▪ Implantação – Imobiliária, SA ▪ Marina de Tróia, SA ▪ Marmagno – Exploração Hoteleira e Imobiliária, SA ▪ Martimope - Empreendimentos Turísticos, SA ▪ Marvero – Exploração Hoteleira e Imobiliária, SA ▪ Norscut – Concessionária de Auto-Estradas, SA ▪ Paulo Jorge Pacheco – Equipamentos de Refrigeração, Unipessoal, Lda ▪ Porturbe – Edifícios e Urbanizações, SA ▪ Praedium – Serviços, SA ▪ Praedium – SGPS, SA ▪ Praedium II – Imobiliária, SA ▪ Prédios Privados – Imobiliária, SA ▪ Predisedas – Predial das Sedas, SA ▪ Promessa – Sociedade Imobiliária, SA ▪ S.I.I. – Soberana – Investimentos Imobiliários, SA ▪ SC – Engenharia e Promoção Imobiliária, SGPS, SA ▪ SC – Sociedade de Consultadoria, SA ▪ SC Assets, SGPS, SA ▪ SC Finance, BV ▪ SC, SGPS, SA

- Sistavac, SGPS, SA
- Sistavac, SA
- Sete e Meio Herdades – Investimentos Agrícolas e Turismo, SA
- SKK – Central de Distribuição para a Refrigeração e Climatização, SA
- SKKFor – Serviços de Formação e desenvolvimento de Recursos Humanos, Unipessoal, SA
- Soconstrução, BV
- Soira – Sociedade Imobiliária de Ramalde, SA
- Solinca – Health and Fitness, SA
- Solinca – Investimentos Turísticos, SA
- Solswin – Gestão e Exploração de Equipamentos Aquáticos, SA
- Soltróia – Sociedade Imobiliária de Urbanização e Turismo de Tróia, SA
- Sonae Turismo - SGPS, SA
- Sontur, BV
- Sopair, SA
- Sotáqua – Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Quarteira, SA
- Spinarq – Engenharia, Energia e Ambiente, SA
- Spinveste – Gestão Imobiliária, SGII, SA
- Spinveste – Promoção Imobiliária, SA
- Spred, SGPS, SA
- Torre São Gabriel, Imobiliária, SA
- Tróia Market – Supermercados, SA
- Troiaresort – Investimentos Turísticos, SA
- Troiaverde – Exploração Hoteleira e Imobiliária, SA
- Tulipamar – Exploração Hoteleira e Imobiliária, SA
- Urbisedas – Imobiliária das Sedas, SA
- Vistas do Freixo – Empreendimentos Turísticos, SA
- World Trade Center Porto, SA

Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	▪ Desde 2012 - Chief Financial Officer, Grupo Sonae Capital ▪ 2007-2012 – Directora de Finanças Corporativas, Grupo Sonae Capital

Francisco de La Fuente Sánchez

Administrador Não Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA

Idade: 72

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico:	▪ Licenciatura em Engenharia Electrotécnica - Instituto Superior Técnico (1965) ▪
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	-
Cargos exercidos em outras sociedades:	▪ Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Iberwind – Desenvolvimento e Projectos, SA ▪ Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APEDS – Associação Portuguesa de Engenheiros para o Desenvolvimento Social ▪ Membro da Comissão de Vencimentos da Sonae SGPS e da Sonaecom ▪ Vogal cooptado do Conselho de Escola do Instituto Superior Técnico ▪ Vice-Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da EFACEC Capital ▪ Presidente da Direcção da AAAIST – Associação de Antigos Alunos do Instituto Superior Técnico ▪ Membro do Patronato da Fundação Hidroeléctrica del Cantábrico ▪ Membro do Conselho Consultivo do Fórum para a Competitividade ▪ Presidente de Honra da Hidroeléctrica del Cantábrico, SA ▪ Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Brasileira ▪ Membro do Fórum Ibero América ▪ Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Espanhola
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	▪ 2005 - 2009 - Presidente da Fundação EDP ▪ Desde 2010 – Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Iberwind – Desenvolvimento e Projectos, SA ▪ Desde 2009 - Vogal cooptado do Conselho de Escola do Instituto Superior Técnico ▪ Desde 2005 - Membro do Patronato da Fundação Hidroeléctrica del Cantábrico - Membro do Conselho Consultivo do Fórum para a Competitividade ▪ Desde 2004 - Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Brasileira ▪ Desde 2003 - Membro do Fórum Ibero América ▪ Desde 2002 - Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Espanhola ▪ 2007 – 2013 - Presidente do Conselho Geral da PROFORUM e Presidente do Conselho Nacional do Colégio de Engenharia Electrotécnica da Ordem dos Engenheiros ▪ 2007 - 2012 -Vogal convidado do Conselho Nacional da Água ▪ 2007 - 2012 - Vice-Presidente e Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da EFACEC Capital ▪ 2007 - 2009 - Presidente da Comissão de Governo Societário do Conselho Geral e de Supervisão do Millennium BCP ▪ 2006 - 2009 - Membro do Conselho Geral e de Supervisão do Millennium BCP – Banco Comercial Português ▪ 2004 - 2010 - Membro do Conselho Consultivo do Instituto Português de Corporate Governance 2000 -2010 - Administrador Não Executivo da Fundação Portugal-África

Paulo José Jubilado Soares de Pinho

Administrador Não Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA

Idade: 50

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico:	▪ Licenciatura em Economia - Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (1985) ▪ MBA - Master in Business Administration - Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (1989) ▪ Doutoramento em Banking and Finance - City University Business School, Londres (1994) ▪ Negotiation Analysis - Amsterdam Institute of Finance (2005) ▪ Advanced Course - European Venture Capital and Private Equity Association (2006) ▪ Valuation Guidelines Masterclass - European Venture Capital and Private Equity Association (2007) ▪ Private Equity and Venture Capital Programme - Harvard Business School (2007)
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	-
Cargos exercidos em outras sociedades:	▪ Membro do Conselho de Administração da Change Partners, SCR, SA Membro do Conselho de Administração da Biotecnol, SA
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	▪ 2004-2007 - Administrador Executivo e Membro do Conselho de Administração da REN - Redes Eléctricas Nacionais, SA ▪ Desde 2003 – Presidente do Conselho Geral do Fundo de Sindicação de Capital de Risco PME-IAPMEI ▪ Desde 2005 - Membro do Conselho Consultivo e Estratégico do Fundo Fast Change Venture Capital ▪ 2007-2008 – Presidente do Conselho de Administração da Xis Vending - Serviços de Vending, SA ▪ 2007 – 2010 - Consultor Sénior para a Ibéria da Profit Technologies, EUA ▪ Desde 2007 - Consultor Sénior da New Next Moves Consultants, Portugal ▪ Desde 2007 - Administrador (representante em Portugal) da Venture Valuation, Suiça ▪ Desde 2008 - Professor Convidado na Cass Business School, Londres ▪ Professor Associado da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa ▪ 2007-2012 - Pró-Reitor da Universidade Nova de Lisboa

Manuel Heleno Sismeiro

Presidente do Conselho Fiscal de Sonae Capital, SGPS, SA

Curriculum Académico:	▪ Contabilista - ICL, Lisboa (1964) ▪ Licenciatura em Finanças - ISCEF, Lisboa (1971)
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	-
Cargos exercidos em outras sociedades:	Presidente do Conselho Fiscal das seguintes sociedades: ▪ OCP Portugal Produtos Farmacêuticos, SA ▪ Sonae Indústria, SGPS, SA Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Segafredo Zanetti (Portugal), SA
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	▪ 1980 - 2008 - Sócio da Coopers & Lybrand e da Bernardes, Sismeiro & Associados ▪ Desde 2008 - Consultor em especial nas áreas de auditoria interna e controlo interno

Armando Luís Vieira de Magalhães

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

Curriculum Académico:	▪ Bacharelato em Contabilidade, ISCAP (1972) ▪ Licenciatura em Economia - Faculdade de Economia, Universidade do Porto (1978) ▪ Executive MBA - European Management, IESF/IFG (1996)
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	-
Cargos exercidos em outras sociedades:	Membro do Conselho Fiscal das seguintes sociedades: ▪ Sonaecom, SGPS, SA ▪ Sonae Indústria, SGPS, SA ▪ Futebol Clube do Porto - Futebol SAD ▪ Real Vida Seguros ▪ Fundação Eça de Queiroz ▪ Associação Sénior de Golfe do Norte de Portugal
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	▪ 1989 - 2010 - Revisor Oficial de Contas e Sócio da Santos Carvalho & Associados, SROC, SA ▪ Desde 2010 – Revisor Oficial de Contas e Sócio da Armando Magalhães, Carlos Silva & Associados, SROC, Lda

Jorge Manuel Felizes Morgado

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

Curriculum Académico:	▪ Licenciatura em Gestão - ISEG, Universidade Técnica de Lisboa ▪ MBA em Finanças - IEDE, Madrid ▪ MBA em Gestão e Sistemas de Informação - Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	-
Cargos exercidos em outras sociedades:	Membro do Conselho Fiscal das seguintes sociedades: ▪ Sonae, SGPS, SA ▪ Sonae Indústria, SGPS, SA ▪ Sonae Sierra, SGPS, SA Sócio da empresa Horwath Parsus – Soluções de Gestão, Lda
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	▪ Desde 2004 - Revisor Oficial de Contas ▪ Desde 2006 - Partner da Econotopia - Consultoria e Gestão, SA