



# RELATÓRIO DO GOVERNO DA SOCIEDADE

## 31 DE DEZEMBRO DE 2012

## Relatório Sobre o Governo da Sociedade

### 0. Declaração de Cumprimento

A política da Sonae Capital SGPS S.A. (doravante Sonae Capital ou Sociedade) em matéria de governo societário tem, como um dos seus objectivos, a implementação de procedimentos de fomento da transparência no relacionamento com os investidores e com o mercado. A estrutura de governo societário da Sonae Capital é definida de forma a assegurar a maximização dos interesses e a satisfação dos direitos legais e regulamentares dos seus accionistas.

#### 0.1 Normas Aplicáveis ao Governo das Sociedades

A Sonae Capital, enquanto sociedade emitente de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado, encontra-se sujeita às disposições do Regulamento da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (doravante CMVM) 1/2010, emitido em 7 de Janeiro de 2010.

A Sonae Capital rege ainda as suas práticas de governo societário tendo por referência as recomendações da CMVM contidas no Código de Governo das Sociedades, estando a última versão, emitida em 8 de Janeiro de 2010, disponível em [www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt).

#### 0.2 Cumprimento do Código de Governo das Sociedades

Recomendação		Cumprimento	Referência no relatório
I.	<b>Assembleia Geral</b>		
I.1	<b>Mesa da Assembleia Geral</b>		
I.1.1	O Presidente da Mesa da Assembleia Geral deve dispor de recursos humanos e logísticos de apoio que sejam adequados às suas necessidades, considerada a situação económica da sociedade	Sim	I.1
I.1.2	A remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral deve ser divulgada no relatório anual sobre o Governo da Sociedade	Sim	I.1
I.2	<b>Participação na Assembleia</b>		
I.2.1	A antecedência imposta para a recepção, pela Mesa, das declarações de depósito ou bloqueio das acções para a participação em Assembleia Geral não deve ser superior a cinco dias úteis	Sim	I.2
I.2.2	Em caso de suspensão da reunião da Assembleia Geral, a sociedade não deve obrigar ao bloqueio durante todo o período que medeia até que a sessão seja retomada, devendo bastar-se com a antecedência exigida na primeira sessão	Sim	I.2
I.3	<b>Voto e Exercício do Direito de Voto</b>		
I.3.1	As sociedades não devem prever qualquer restrição estatutária ao voto por correspondência e, quando adoptado e admissível, ao voto por correspondência electrónico	Sim	I.3
I.3.2	O prazo estatutário de antecedência para a recepção da declaração de voto emitida por correspondência não deve ser superior a três dias úteis	Sim	I.3

Recomendação		Cumprimento	Referência no relatório
I.3.3	As sociedades devem assegurar a proporcionalidade entre os direitos de voto e a participação accionista, preferencialmente através de previsão estatutária que faça corresponder um voto a cada acção. Não cumprem a proporcionalidade as sociedades que, designadamente: i) tenham acções que não confirmam o direito de voto; ii) estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só accionista ou por accionistas com ele relacionados	Sim	I.3
I.4	<b>Quórum Deliberativo</b>		
I.4.1	As sociedades não devem fixar um quórum deliberativo superior ao previsto por lei	Sim	I.4
I.5	<b>Actas e Informação sobre Deliberações Adoptadas</b>		
I.5.1	Extractos das actas das reuniões da Assembleia Geral, ou documentos de conteúdo equivalente, devem ser disponibilizados aos accionistas no sítio na Internet da sociedade, no prazo de cinco dias após a realização da Assembleia Geral, ainda que não constituam informação privilegiada. A informação divulgada deve abranger as deliberações tomadas, o capital representado e os resultados das votações. Estas informações devem ser conservadas no sítio na Internet da sociedade durante pelo menos três anos	Sim	I.5
I.6	<b>Medidas relativas ao Controlo das Sociedades</b>		
I.6.1	As medidas que sejam adoptadas com vista a impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição devem respeitar os interesses da sociedade e dos seus accionistas. Os estatutos das sociedades que, respeitando esse princípio, prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único accionista, de forma individual ou em concertação com outros accionistas, 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	Sim	0.3 (2); I.6
I.6.2	Não devem ser adoptadas medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração, prejudicando dessa forma a livre transmissibilidade das acções e a livre apreciação pelos accionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração	Sim	I.6
II.	<b>Conselho de Administração e Conselho Fiscal</b>		
II.1	<b>Temas Gerais</b>		
II.1.1	<b>Estrutura e Competência</b>		
II.1.1.1	O Conselho de Administração deve avaliar no seu Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade o modelo adoptado, identificando eventuais constrangimentos ao seu funcionamento e propondo medidas de actuação que, no seu juízo, sejam idóneas para os superar	Sim	II.0
II.1.1.2	As sociedades devem criar sistemas internos de controlo e gestão de riscos, em salvaguarda do seu valor e em benefício da transparência do seu governo societário, que permitam identificar e gerir o risco. Esses sistemas devem integrar, pelo menos, as seguintes componentes: i) fixação dos objectivos estratégicos da sociedade em matéria de assumpção de riscos; ii) identificação dos principais riscos ligados à concreta actividade exercida e dos eventos susceptíveis de originar riscos; iii) análise e mensuração do impacto e da probabilidade de ocorrência de cada um dos riscos potenciais; iv) gestão do risco com vista ao alinhamento dos riscos efectivamente incorridos com a opção estratégica da sociedade quanto à assunção de riscos; v) mecanismos de controlo da execução das medidas de gestão de risco adoptadas e da sua eficácia; vi) adopção de mecanismos internos de informação e comunicação sobre as diversas componentes do sistema e de alertas de riscos; vii) avaliação periódica do sistema implementado e adopção das modificações que se mostrem necessárias	Sim	II.8
II.1.1.3	O Conselho de Administração deve assegurar a criação e funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, cabendo ao órgão de fiscalização a responsabilidade pela avaliação do funcionamento destes sistemas e propor o respectivo ajustamento às necessidades da sociedade	Sim	II.8
II.1.1.4	As sociedades devem, no Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade: i) identificar os principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da actividade; ii) descrever a actuação e eficácia do sistema de gestão de riscos	Sim	II.8
II.1.1.5	O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal devem ter regulamentos de funcionamento os quais devem ser divulgados no sítio na Internet da sociedade	Sim	II.2; II.5

Recomendação		Cumprimento	Referência no relatório
II.1.2	<b>Incompatibilidade e Independência</b>		
II.1.2.1	O Conselho de Administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efectiva capacidade de supervisão, fiscalização e avaliação da actividade dos membros executivos	Sim	II.2
II.1.2.2	De entre os administradores não executivos deve contar-se um número adequado de administradores independentes, tendo em conta a dimensão da sociedade e a sua estrutura accionista, que não pode em caso algum ser inferior a um quarto do número total de administradores	Sim	II.2
II.1.2.3	A avaliação da independência dos seus membros não executivos feita pelo Conselho de Administração deve ter em conta as regras legais e regulamentares em vigor sobre os requisitos de independência e o regime de incompatibilidades aplicáveis aos membros dos outros órgãos sociais, assegurando a coerência sistemática e temporal na aplicação dos critérios de independência a toda a sociedade. Não deve ser considerado independente administrador que, noutro órgão social, não pudesse assumir essa qualidade por força das normas aplicáveis	Sim	II.2
II.1.3	<b>Elegibilidade e Nomeação</b>		
II.1.3.1	Consoante o modelo aplicável, o Presidente do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria ou da Comissão para as Matérias Financeiras deve ser independente e possuir as competências adequadas ao exercício das respectivas funções	Sim	II.5
II.1.3.2	O processo de selecção de candidatos a administradores não executivos deve ser concebido de forma a impedir a interferência dos administradores executivos	Sim	II.2
II.1.4	<b>Política de Comunicação de Irregularidades</b>		
II.1.4.1	A sociedade deve adoptar uma política de comunicação de irregularidades alegadamente ocorridas no seu seio, com os seguintes elementos: i) indicação dos meios através dos quais as comunicações de práticas irregulares podem ser feitas internamente, incluindo as pessoas com legitimidade para receber comunicações; ii) indicação do tratamento a ser dado às comunicações, incluindo tratamento confidencial, caso assim seja pretendido pelo declarante	Sim	II.9
II.1.4.2	As linhas gerais desta política devem ser divulgadas no Relatório sobre o Governo da Sociedade	Sim	II.9
II.1.5	<b>Remuneração</b>		
II.1.5.1	A remuneração dos Membros do Conselho de Administração deve ser estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses de longo prazo da sociedade, basear-se em avaliação de desempenho e desincentivar a assunção excessiva de riscos. Para este efeito, as remunerações devem ser estruturadas, nomeadamente, da seguinte forma: (i) A remuneração dos Administradores que exerçam funções executivas deve integrar uma componente variável cuja determinação dependa de uma avaliação de desempenho, realizada pelos órgãos competentes da sociedade, de acordo com critérios mensuráveis pré-determinados, que considere o real crescimento da empresa e a riqueza efectivamente criada para os accionistas, a sua sustentabilidade a longo prazo e os riscos assumidos, bem como o cumprimento das regras aplicáveis à actividade da empresa. (ii) A componente variável da remuneração deve ser globalmente razoável em relação à componente fixa da remuneração, e devem ser fixados limites máximos para todas as componentes. (iii) Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o seu pagamento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período. (iv) Os Membros do Conselho de Administração não devem celebrar contratos, quer com a sociedade, quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela sociedade. (v) Até ao termo do seu mandato, devem os Administradores Executivos manter as acções 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 excepção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas acções. (vi) Quando a remuneração variável compreender a atribuição de opções, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos. (vii) Devem ser estabelecidos os instrumentos jurídicos adequados para que a compensação estabelecida para qualquer forma de destituição sem justa causa de Administrador não seja paga se a destituição ou cessação por acordo é devida a desadequado desempenho do Administrador. (viii) A remuneração dos Membros Não Executivos do Conselho de Administração não deverá incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho ou do valor da sociedade	Sim	II.10; III.6

Recomendação		Cumprimento	Referência no relatório
II.1.5.2	A declaração sobre a política de remunerações do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho, deve, além do conteúdo ali referido, conter suficiente informação: i) sobre quais os grupos de sociedades cuja política e práticas remuneratórias foram tomadas como elemento comparativo para a fixação da remuneração; ii) sobre os pagamentos relativos à destituição ou cessação por acordo de funções de Administradores	Sim	II.10
II.1.5.3	A declaração sobre a política de remunerações a que se refere o art. 2.º da Lei n.º 28/2009 deve abranger igualmente as remunerações dos dirigentes na aceção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários e cuja remuneração contenha uma componente variável importante. A declaração deve ser detalhada e a política apresentada deve ter em conta, nomeadamente, o desempenho de longo prazo da sociedade, o cumprimento das normas aplicáveis à actividade da empresa e a contenção na tomada de Riscos	Sim	II.10
II.1.5.4	Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de acções, e/ou de opções de aquisição de acções ou com base nas variações do preço das acções, a membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e demais dirigentes, na aceção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correcta do plano. A proposta deve ser acompanhada do regulamento do plano ou, caso o mesmo ainda não tenha sido elaborado, das condições a que o mesmo deverá obedecer. Da mesma forma devem ser aprovadas em Assembleia Geral as principais características do sistema de benefícios de reforma estabelecidos a favor dos membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e demais dirigentes, na aceção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários	Sim	I.7; II.10; III.6
II.1.5.6 <sup>1</sup>	Pelo menos um representante da Comissão de Remunerações deve estar presente nas Assembleias Gerais de Accionistas <sup>1</sup> O Relatório Sobre o Governo das Sociedades da CMVM não inclui qualquer recomendação com o número II.1.5.5	Sim	I.7
II.2	<b>Conselho de Administração</b>		
II.2.1	Dentro dos limites estabelecidos por lei para cada estrutura de administração e fiscalização, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o Conselho de Administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade	Sim	II.2; II.3
II.2.2	O Conselho de Administração deve assegurar que a sociedade actua de forma consentânea com os seus objectivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais	Sim	II.2; II.3
II.2.3	Caso o Presidente do Conselho de Administração exerça funções executivas, o Conselho de Administração deve encontrar mecanismos eficientes de coordenação dos trabalhos dos membros não executivos, que designadamente assegurem que estes possam decidir de forma independente e informada, e deve proceder-se à devida explicitação desses mecanismos aos accionistas no âmbito do Relatório sobre o Governo da Sociedade	Sim	II.2; II.3
II.2.4	O relatório anual de gestão deve incluir uma descrição sobre a actividade desenvolvida pelos Administradores Não Executivos referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados	Sim	II.2 e II.4
II.2.5	A sociedade deve explicitar a sua política de rotação dos pelouros no Conselho de Administração, designadamente do responsável pelo pelouro financeiro, e informar sobre ela no Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade	Sim	II.2
II.3	<b>Administrador Delegado, Comissão Executiva e Conselho de Administração Executivo</b>		
II.3.1	Os Administradores que exerçam funções executivas, quando solicitados por outros membros dos Órgãos Sociais, devem prestar, em tempo útil e de forma adequada ao pedido, as informações por aqueles requeridas	Sim	II.3
II.3.2	O Presidente da Comissão Executiva deve remeter, respectivamente, ao Presidente do Conselho de Administração e, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho Fiscal ou da Comissão de Auditoria, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões	Sim	II.3

Recomendação		Cumprimento	Referência no relatório
II.3.3	O Presidente do Conselho de Administração Executivo deve remeter ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e ao Presidente da Comissão para as Matérias Financeiras, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões	Não Aplicável	0.3 (4)
II.4	<b>Conselho Geral e de Supervisão, Comissão para as Matérias Financeiras, Comissão de Auditoria e Conselho Fiscal</b>		
II.4.1	O Conselho Geral e de Supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve desempenhar um papel de aconselhamento, acompanhamento e avaliação contínua da gestão da sociedade por parte do Conselho de Administração Executivo. Entre as matérias sobre as quais o Conselho Geral e de Supervisão deve pronunciar-se incluem-se: i) a definição da estratégia e das políticas gerais da sociedade; ii) a estrutura empresarial do grupo; e iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais	Não Aplicável	0.3 (5)
II.4.2	Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo Conselho Geral e de Supervisão, a Comissão para as Matérias Financeiras, a Comissão de Auditoria e o Conselho Fiscal devem ser objecto de divulgação no sítio da Internet da sociedade, em conjunto com os documentos de prestação de contas	Sim	II.5
II.4.3	Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo Conselho Geral e de Supervisão, a Comissão para as Matérias Financeiras, a Comissão de Auditoria e o Conselho Fiscal devem incluir a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados	Sim	II.5
II.4.4	O Conselho Geral e de Supervisão, a Comissão de Auditoria e o Conselho Fiscal, consoante o modelo aplicável, devem representar a sociedade, para todos os efeitos, junto do auditor externo, competindo-lhe, designadamente, propor o prestador destes serviços, a respectiva remuneração, zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços, bem assim como ser o interlocutor da empresa e o primeiro destinatário dos respectivos relatórios	Sim	II.5
II.4.5	O Conselho Geral e de Supervisão, a Comissão de Auditoria e o Conselho Fiscal, consoante o modelo aplicável, devem anualmente avaliar o auditor externo e propor à Assembleia Geral a sua destituição sempre que se verifique justa causa para o efeito	Sim	II.5
II.4.6	Os serviços de auditoria interna e os que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de <i>compliance</i> ) devem reportar funcionalmente à Comissão de Auditoria, ao Conselho Geral e de Supervisão ou, no caso das sociedades que adoptem o modelo latino, a um administrador independente ou ao Conselho Fiscal, independentemente da relação hierárquica que esses serviços mantenham com a administração executiva da sociedade	Sim	II.8
II.5	<b>Comissões Especializadas</b>		
II.5.1	Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o Conselho de Administração e o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo adoptado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para: i) assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos Administradores Executivos e para a avaliação do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes; ii) reflectir sobre o sistema de governo adoptado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria; iii) identificar atempadamente potenciais candidatos com o elevado perfil necessário ao desempenho de funções de Administrador	Sim	II.4
II.5.2	Os membros da Comissão de Remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros do Órgão de Administração e incluir pelo menos um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração	Sim	I.7
II.5.3	Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou colectiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do Conselho de Administração, ao próprio Conselho de Administração da sociedade ou que tenha relação actual com consultora da empresa. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou colectiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços	Sim	1.7
II.5.4	Todas as comissões devem elaborar actas das reuniões que realizem	Sim	II.4

Recomendação		Cumprimento	Referência no relatório
III.	<b>Informação e Auditoria</b>		
III.1	<b>Deveres Gerais de Informação</b>		
III.1.1	As sociedades devem assegurar a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas e prevenindo as assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores. Para tal deve a sociedade manter um Gabinete de Apoio ao Investidor	Sim	III.8
III.1.2	A seguinte informação disponível no sítio da Internet da sociedade deve ser divulgada em inglês: a) A firma, a qualidade de sociedade aberta, a sede e os demais elementos mencionados no artigo 171.º do Código das Sociedades Comerciais; b) Estatutos; c) Identidade dos Titulares dos Órgãos Sociais e do Representante para as Relações com o Mercado; d) Gabinete de Apoio ao Investidor, respectivas funções e meios de acesso; e) Documentos de Prestação de Contas; f) Calendário semestral de Eventos Societários; g) Propostas apresentadas para discussão e votação em Assembleia Geral; h) Convocatórias para a realização de Assembleia Geral	Sim	III.8
III.1.3	As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respectivamente de quatro ou três anos. A sua manutenção além deste período deverá ser fundamentada num parecer específico do Conselho Fiscal que pondere expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição	Sim	II.6
III.1.4	O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao Órgão de Fiscalização da sociedade	Sim	II.6
III.1.5	A sociedade não deve contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com eles se encontrem em relação de participação ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem ser aprovados pelo Órgão de Fiscalização e explicitadas no seu relatório anual sobre o Governo da Sociedade – eles não devem assumir um relevo superior a 30% do valor total dos serviços prestados à sociedade	Sim	II.6
IV.	<b>Conflitos de Interesses</b>		
IV.1	<b>Relações com Accionistas</b>		
IV.1.1	Os negócios da sociedade com accionistas 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	Sim	III.7
IV.1.2	Os negócios de relevância significativa com accionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do Art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser submetidos a parecer prévio do Órgão de Fiscalização. Este órgão deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância destes negócios e os demais termos da sua intervenção	Sim	III.7

### **0.3 Fundamentações da não observância ou não aplicação do Código de Governo das Sociedades**

Neste capítulo estão explicitadas as fundamentações da não observância ou não aplicação de cada recomendação individual, as quais deverão ser lidas em conjunto com a tabela do capítulo anterior.

Com referência à data de 31 de Dezembro de 2012, as seguintes recomendações não são aplicáveis à Sonae Capital:

- (1) Recomendação II.3.3 – Esta recomendação respeita a um modelo de governo da sociedade que não foi adoptado pela Sonae Capital, e que por esse motivo deve ser considerada como não aplicável. Nos termos e condições previstos no artigo 278º do Código das Sociedades Comerciais, o modelo de governo da sociedade adoptado pela Sonae Capital compreende um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas.
- (2) Recomendação II.4.1 – Esta recomendação respeita a um modelo de governo da sociedade que não foi adoptado pela Sonae Capital, e que por esse motivo deve ser considerada como não aplicável. Nos termos e condições previstos no artigo 278º do Código das Sociedades Comerciais, o modelo de governo da sociedade adoptado da Sonae Capital compreende um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas.

#### **I. Órgãos da Sociedade**

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

##### **I.1 Mesa da Assembleia Geral**

A 31 de Dezembro de 2012, a Mesa da Assembleia Geral era composta pelos seguintes membros, mandatados para o período 2011-2012:

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

Para além do suporte prestado pelo Secretário da Sociedade durante as fases preparatórias das Assembleias-Gerais, os membros da Mesa têm também o apoio do Departamento Legal da Sociedade na preparação dos diversos documentos e outros elementos de suporte.

A remuneração do Presidente da Mesa da Assembleia Geral é constituída por uma quantia fixa, tendo em conta a situação da empresa e as práticas do mercado. Durante o ano de 2012 o valor total de remuneração foi de 3.000 euros.



## **I.2 Participação na Assembleia Geral**

Os Estatutos da Sociedade estão conformes com o disposto no Decreto-Lei nº 49/2010 de 19 de Maio, que alterou as regras de participação dos accionistas nas Assembleias Gerais de sociedades emitentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado, não tendo, o accionista, portanto, qualquer obrigação de bloqueio de acções quer para efeitos de participação em Assembleia Geral quer em caso de suspensão da reunião.

A Sociedade não emitiu acções preferenciais sem direito a voto. No caso de virem a ser emitidas acções com essa natureza, a presença de accionistas, detentores de acções preferenciais sem direito a voto, em Assembleia Geral e a sua participação na discussão dos pontos da ordem de trabalhos estará dependente da autorização da Assembleia Geral.

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](http://www.sonaecapital.pt)).

## **I.3 Voto e Exercício do Direito de Voto**

De acordo com os Estatutos da Sociedade a cada acção corresponde um voto. Adicionalmente, não existe qualquer limitação no número de votos que pode ser detido ou exercido por um único accionista ou grupo de accionistas.

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.

Os votos por correspondência apenas serão considerados válidos, desde que recebidos na sede da Sociedade, por meio de carta registada com aviso de recepção dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, com pelo menos três dias úteis de antecedência em relação à data da Assembleia, sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade de accionista, nos termos previstos nos Estatutos da Sociedade e com referência à data de registo. A declaração de voto deve ser assinada pelo accionista ou seu representante legal. Os accionistas individuais devem fazer acompanhar a declaração de voto com uma cópia autenticada do seu documento de identificação. No caso de pessoas colectivas a assinatura deverá ser reconhecida com menção da qualidade e poderes para o acto.

As declarações de voto, para além de terem de cumprir com o supra referido, têm de mencionar de forma expressa e inequívoca: (i) a indicação do ponto ou pontos da ordem de trabalhos a que respeita; (ii) a proposta concreta a que se destina, com indicação do ou dos proponentes; (iii) a indicação precisa e incondicional do sentido de voto para cada proposta. Entende-se que os accionistas se abstêm na votação das propostas que não sejam objecto de voto por correspondência e que tenham sido apresentadas anteriormente à data em que esse mesmo voto tenha sido emitido. Os votos exercidos por correspondência valem como votos negativos relativamente a propostas de deliberação apresentadas posteriormente à data de emissão daqueles votos. Considera-se revogado o voto por correspondência emitido, no caso de presença na Assembleia Geral do accionista ou do seu representante. Compete ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ou ao seu substituto, a responsabilidade de verificar a conformidade das declarações de voto por correspondência, valendo como não emitidos os votos correspondentes às declarações não aceites. Estão também definidos meios de garantia de confidencialidade do voto por correspondência que são devidamente divulgados na convocatória da reunião.

A Sociedade disponibiliza aos accionistas minutas do boletim de voto por correspondência na sua página na Internet ([www.sonaecapital.pt](http://www.sonaecapital.pt)) após divulgação da convocatória da Assembleia Geral.

#### **I.4 Quórum e Deliberações**

A Assembleia Geral reunirá em sessão ordinária, no prazo fixado na lei para a reunião da Assembleia Geral Anual, ou em sessão extraordinária, sempre que o Conselho de Administração ou o Conselho Fiscal ou accionistas representando pelo menos 2% do capital social (o mínimo de capital social com direito de voto imposto por lei para este efeito), o solicitem.

A Assembleia Geral pode funcionar em primeira reunião desde que se encontrem presentes ou representados accionistas possuidores de acções que titulem mais de cinquenta por cento do capital social.

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.

#### **I.5 Actas e Deliberações da Assembleia Geral**

A convocatória para a Assembleia Geral, as propostas e respectivos anexos exigidos por lei, dirigidos à Mesa da Assembleia Geral, são disponibilizados aos accionistas, para consulta, na sede da Sociedade durante o horário de expediente, na página na Internet da Sociedade ([www.sonaecapital.pt](http://www.sonaecapital.pt)) e no Sistema de Divulgação de Informação da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários ([www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt)), na data de divulgação da convocatória, que terá de ocorrer, pelo menos 21 dias antes da data da reunião da Assembleia Geral.

A Sociedade mantém, na sua página na Internet ([www.sonaecapital.pt](http://www.sonaecapital.pt)), um registo das listas de presenças, ordem de trabalhos e deliberações das Assembleias-Gerais realizadas, pelo menos, nos últimos três anos. A informação relativa às deliberações das Assembleias Gerais é divulgada na data da Assembleia Geral.

Para além do acesso à informação através dos meios supra referidos, os accionistas podem solicitar informações específicas ou esclarecimentos sobre qualquer tema relacionado com a Assembleia Geral através do Gabinete de Relações com Investidores.

### **I.6 Medidas Relativas ao Controlo das Sociedades**

A Sociedade não adoptou quaisquer medidas com vista a impedir o sucesso de uma oferta pública de aquisição sobre as suas acções. O Conselho de Administração não tem conhecimento da existência de quaisquer direitos especiais ou acordos em que a Sociedade ou os seus accionistas estejam envolvidos.

Os Estatutos da Sociedade não estipulam quaisquer medidas defensivas tendentes a provocar automaticamente uma erosão grave do património da Sociedade em caso de mudança de controlo da Sociedade ou de alteração da composição do órgão de administração.

Adicionalmente, não existem acordos entre a Sociedade e os membros do seu Conselho de Administração ou outros Directores que estabeleçam indemnizações ou penalidades contratuais resultantes do término da relação de trabalho e sejam consequência de uma mudança do controlo da Sociedade.

### **I.7 Política de Remuneração e Avaliação de Desempenho**

A remuneração dos membros dos órgãos sociais da Sociedade é fixada pela Assembleia Geral, a qual designou uma Comissão de Vencimentos para definir e propor as políticas de remuneração e de avaliação de desempenho e os seus princípios orientadores.

A Comissão de Vencimentos não contratou para a apoiar no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou colectiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do Conselho de Administração, ao próprio Conselho de Administração da Sociedade ou que tenha relação actual como consultora da empresa.

De acordo com a Lei nº 28/2009 a Comissão de Vencimentos ou o Conselho de Administração deverão submeter, anualmente, a política de remuneração dos órgãos estatutários à Assembleia Geral de Accionistas. A política de remuneração e o detalhe exigido encontram-se descritos no capítulo II.10 deste relatório.

A Comissão de Vencimentos é composta por dois membros, a sociedade Efanor Investimentos, SGPS, SA (accionista maioritária da Sociedade) representada por Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente) e José Fernando Oliveira de Almeida Côrte-Real. Belmiro Mendes de Azevedo é também Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Sonae Capital, e a sua participação na Comissão de Vencimentos corresponde à representação do interesse accionista, ali intervindo nessa qualidade. Para garantia da independência no exercício das referidas funções este membro não toma parte em qualquer discussão ou deliberação em que exista conflito de interesses.

A experiência e qualificações profissionais dos membros da Comissão de Vencimentos, permite-lhes exercer as suas responsabilidades de forma competente e rigorosa, salvaguardando o interesse da sociedade.

A Comissão de Vencimentos faz-se representar nas Assembleias Gerais anuais através da presença de, pelo menos, um dos seus membros.

Na tabela infra é disponibilizado o resumo das presenças dos membros da Comissão de Vencimentos nas Assembleias Gerais de Accionistas realizadas desde a constituição da Sonae Capital.

<b>Data da Assembleia Geral</b>	<b>Presença de membros da Comissão de Vencimentos</b>
09 de Abril de 2008	Belmiro Mendes de Azevedo
28 de Abril de 2009	Belmiro Mendes de Azevedo
28 de Abril de 2010	Belmiro Mendes de Azevedo
31 de Março de 2011	Belmiro Mendes de Azevedo
30 de Março de 2012	Belmiro Mendes de Azevedo

## **II. Órgãos de Administração e Fiscalização**

### **II.0 Avaliação do Modelo de Governo da Sociedade**

A Sonae Capital foi constituída em Dezembro de 2007. Durante o ano de 2008, a estrutura de governo da sociedade da Sonae Capital foi alvo de alterações importantes de forma a dar resposta às necessidades de gestão e estratégicas do *portfolio* de negócios da Sociedade. A nova estrutura de governo da sociedade proposta pelo Conselho de Administração, aprovada pela Assembleia Geral de 9 de Abril de 2008, teve como finalidade reforçar as capacidades de formulação estratégica da Sociedade e de avaliação independente da execução da estratégia pelos Administradores Executivos, tendo por base as melhores práticas de Governo das Sociedades.

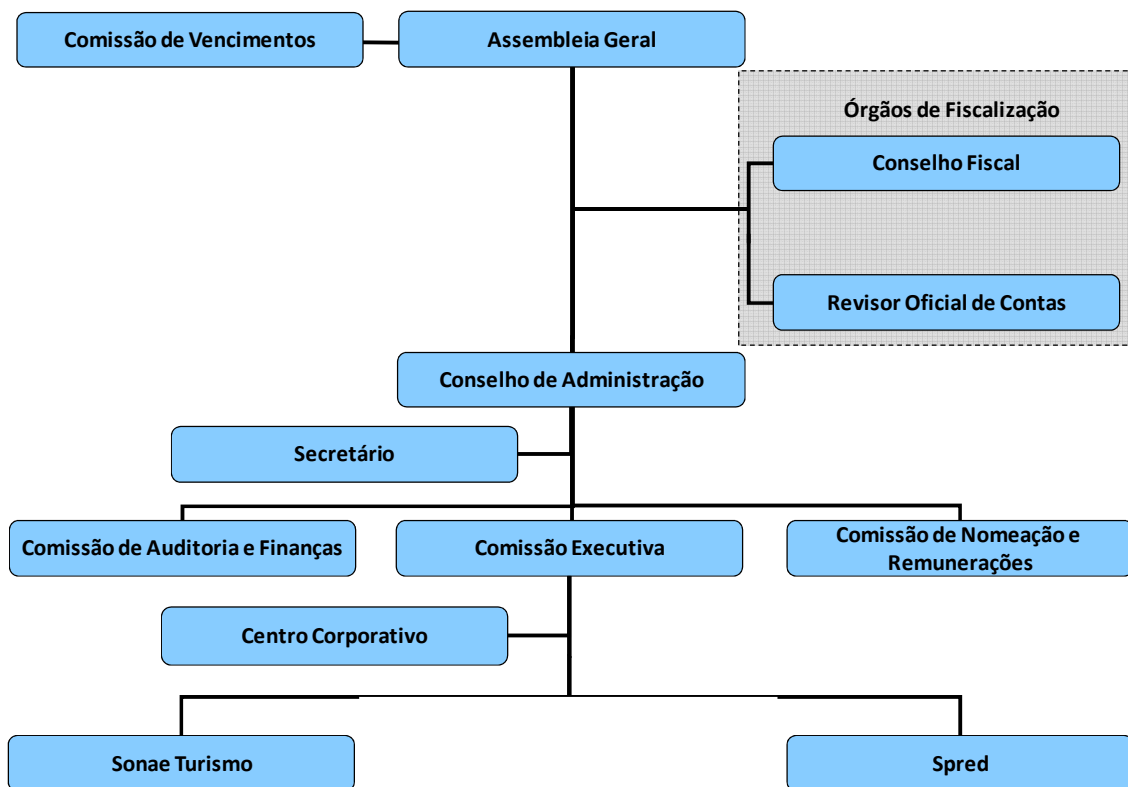
No momento da sua constituição, a Sonae Capital adoptou o modelo latino reforçado (composto por Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas). O Conselho de Administração tem a responsabilidade de administrar a Sociedade e os restantes dois órgãos têm a responsabilidade de fiscalização.

As alterações significativas introduzidas poucos meses após a constituição da Sociedade reforçaram e ampliaram a supervisão da Sociedade nomeadamente através da criação de uma Comissão Executiva, à qual foi delegada a gestão corrente das operações, e da criação de duas comissões especializadas no seio do Conselho de Administração com atribuições de supervisão e aconselhamento. O âmbito da sua actuação está descrito na secção II.4 deste relatório. Os detalhes da estrutura adoptada, os órgãos que a compõem e correspondentes funções e responsabilidades são apresentados nos capítulos seguintes.

Presentemente, o Conselho de Administração considera que o modelo actual é o adequado à dimensão da Sonae Capital. Com o objectivo de reforçar o seu compromisso na avaliação do modelo actual de governo da sociedade, o Conselho de Administração, através da Comissão de Auditoria e Finanças, tem implementado um processo anual formal de reflexão sobre o governo societário, com vista a reflectir regularmente sobre a sua estrutura e funcionamento,

apresentando as suas reflexões ao Conselho de Administração que afinará procedimentos e políticas, sempre que tal se afigure pertinente.

## II.1 Órgãos de Administração e Fiscalização e estrutura funcional



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 a gestão corrente das operações, com excepção das responsabilidades evidenciadas no capítulo II.3 do presente relatório. Para além da Comissão Executiva, o Conselho de Administração criou ainda comissões especializadas, nomeadamente a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações, com o desígnio de fortalecer o processo de tomada de decisão ao nível do próprio Conselho.

A fiscalização da Sociedade é assegurada pelo Conselho Fiscal e pelo Revisor Oficial de Contas, ambos eleitos em Assembleia Geral. Informação mais detalhada sobre estes dois órgãos está disponível nos capítulos II.5 e II.6, respectivamente.

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:

<b>Funções Soberanas</b>	<b>Funções Partilhadas</b>
Finanças Corporativas	Serviços Financeiros
Legal	Contabilidade & Consolidação
Planeamento e Controlo de Gestão	Recursos Humanos Administrativos
Recursos Humanos Corporativos	
Auditoria Interna e Gestão de Risco	
Fusões & Aquisições	
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.

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 ao nível da função soberana de Finanças Corporativas.

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.

## II.2 Composição do Conselho de Administração

Os Estatutos da Sociedade estabelecem que o Conselho de Administração pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, no mínimo de três e no máximo de sete, eleitos em Assembleia Geral, tendo o Presidente voto de qualidade.

A eleição de um Administrador será efectuada isoladamente, nos termos da lei, entre pessoas propostas em listas subscritas por grupos de accionistas, contanto que nenhum desses grupos detenha acções representativas de mais de vinte por cento e de menos de dez por cento do capital social. O mesmo accionista não pode subscrever mais do que uma lista. Cada lista deve conter, pelo menos, a identificação de duas pessoas elegíveis para o mesmo cargo a preencher. Se forem apresentadas listas por mais de um grupo, a votação incide sobre o conjunto destas listas.

Em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer um dos seus membros, o Conselho de Administração nomeará um substituto. Caso um Administrador falte a duas reuniões sem apresentar justificação, sendo que a justificação deverá ser aceite pelo Conselho de Administração, incorrerá em falta definitiva. Em caso de falta definitiva de um Administrador eleito de acordo com as regras explanadas no parágrafo anterior, proceder-se-á a eleição.

Com referência a 31 de Dezembro de 2012, o Conselho de Administração era composto por cinco membros, três membros executivos e dois membros não executivos. Os dois membros não executivos são independentes:

Nome	Cargo	Primeira nomeação
Belmiro Mendes de Azevedo	Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva	Dezembro de 2007
Álvaro Carmona e Costa Portela	Executivo	Março de 2011
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	Executiva	Março de 2011
Francisco de La Fuente Sánchez	Não Executivo (Independente)	Abril de 2008
Paulo José Jubilado Soares de Pinho	Não Executivo (Independente)	Abril de 2008

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 disposto no número 5 do artigo 414º do Código das Sociedades Comerciais, e cumprem com as regras de incompatibilidade estabelecidas no número 1 do artigo 414º (com excepção da alínea b), não aplicável aos membros do Conselho de Administração) do Código das Sociedades Comerciais.

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.

No julgamento das regras de incompatibilidade aplicáveis aos membros do Conselho de Administração, a Sociedade recorre única e exclusivamente aos critérios determinados no número um do artigo 414º-A do Código das Sociedades Comerciais, não tendo definido internamente outros critérios de avaliação.

A composição actual do Conselho de Administração, especialmente no que se refere ao número de Administradores Não Executivos independentes (2 num total de 5 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.

Nos termos da lei e dos estatutos, os membros do Conselho de Administração são eleitos de acordo com as propostas aprovadas pela Assembleia Geral, estabelecendo os estatutos que um administrador possa ser eleito isoladamente se existirem propostas subscritas por accionistas que possuam, isoladamente ou em conjunto com outros accionistas, acções representativas de entre dez a vinte por cento do capital social, não podendo o mesmo accionista subscrever mais do que uma lista. Cada proposta deverá conter a identificação de, pelo menos, duas pessoas elegíveis. Se existirem várias propostas subscritas por diferentes accionistas ou grupos de accionistas, a votação incidirá sobre o conjunto das listas. Assim, os Administradores Executivos não têm, nem nunca tiveram, qualquer interferência na selecção de candidatos a Administradores não executivos.

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

De acordo com os Estatutos da Sociedade e com o Regulamento do Conselho de Administração não existem restrições ao número máximo de cargos que os Administradores possam exercer simultaneamente.



O Conselho de Administração é responsável pela gestão dos negócios e por levar a cabo todas as actividades relativas ao cumprimento do objecto da Sociedade, pelo que para esse fim, foram atribuídos, pelos estatutos, amplos poderes ao Conselho de Administração, entre os quais:

- Aprovar o orçamento anual da Sociedade;
- Deliberar que a Sociedade se associe com outras pessoas ou entidades nos termos do Artigo quinto do contrato social;
- Designar quaisquer outras pessoas, individuais ou colectivas, para o exercício de cargos sociais noutras empresas;
- Deliberar a emissão de obrigações e a contratação de empréstimos no mercado financeiro nacional e no estrangeiro;
- Deliberar sobre a prestação de apoio técnico e financeiro pela Sociedade a filiais ou associadas;
- Representar a Sociedade, em juízo e fora dele, propor e contestar quaisquer acções, transigir e desistir das mesmas e comprometer-se em arbitragens. Para o efeito, o Conselho de Administração poderá delegar os seus poderes num só mandatário.

A competência atribuída pelos Estatutos ao Conselho de Administração para aumentar o capital social 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.

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 política estabelecida não contempla, assim, a existência de rotação periódica uma vez que a Comissão Executiva entende tal poderá traduzir-se numa medida com prejuízo para a empresa e para os seus accionistas. Durante o ano de 2012, o pelouro financeiro foi assumido pelo Presidente da Comissão Executiva.

Os Estatutos da Sociedade estabelecem que o Conselho de Administração pode nomear de entre os seus membros, se assim o entender, um ou mais Administradores Delegados ou uma Comissão Executiva, a quem delegará os poderes de gestão dos negócios sociais que entenda dever atribuir-lhe. Em 2011, o Conselho de Administração eleito designou uma Comissão Executiva. Informação sobre a Comissão Executiva está disponível no capítulo II.3 do presente relatório.

O Conselho de Administração pode ainda designar comissões especializadas para assegurar a eficácia dos Administradores Não Executivos e das reuniões do Conselho de Administração. Actualmente encontram-se constituídas a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações. A criação e funcionamento da Comissão de Auditoria e Finanças, constituída exclusivamente por Administradores Não Executivos, e o acesso a toda a informação disponibilizada nos termos do parágrafo II.3 permitem, no entender do Conselho de Administração, o carácter independente e informado das decisões dos Administradores Não Executivos. O capítulo II.4 contém mais informação sobre as comissões especializadas e a sua forma de funcionamento.

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 2012, o Conselho de Administração reuniu sete vezes.

O Conselho de Administração só pode deliberar se a maioria dos seus membros estiver presente ou representada. As deliberações serão tomadas por maioria dos votos emitidos pelos Administradores presentes ou representados e dos que votam por correspondência.

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 permissão, da data da reunião.

O Conselho de Administração redigiu e aprovou o seu Regulamento de funcionamento, o qual está disponível para consulta na página na Internet da Sociedade ([www.sonaecapital.pt](http://www.sonaecapital.pt)).

Informações relativas a outros cargos desempenhados pelos Administradores da Sociedade bem como qualificações e experiência profissional podem ser consultadas nos *curricula vitae* incluídos no anexo a este relatório.

### II.3 Comissão Executiva

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 caucões 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.

A actual Comissão Executiva foi nomeada no dia 29 de Fevereiro de 2012 e o seu mandato termina com a cessação de funções do Conselho de Administração, integrando os seguintes membros:

Nome	Cargo
Belmiro Mendes de Azevedo	Presidente da Comissão Executiva
Álvaro Carmona e Costa Portela	Vice-Presidente
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	Administrador

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 2012, tiveram lugar treze 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 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 2012, 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 ao pedido, as informações que lhe sejam solicitadas por outros membros dos órgãos sociais.

#### **II.4 Comissões Especializadas**

O Conselho de Administração, em reunião do dia 31 de Março de 2011, designou os membros da Comissão de Auditoria e Finanças (BAFC – *Board Audit and Finance Committee*) e da Comissão de Nomeação e Remunerações (BNRC – *Board Nomination and Remunerations Committee*). Os mandatos destas comissões terminam com o mandato do Conselho de Administração.

Assim, com referência a 31 de Dezembro de 2012, o BAFC é composto pelos Administradores Não Executivos independentes, Francisco de La Fuente Sánchez (Presidente) e Paulo José Jubilado Soares de Pinho e 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.

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.

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. Durante o ano de 2012, o BAFC reuniu cinco vezes tendo optado por realizar numa sessão duas das reuniões inicialmente previstas.

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 permissão, da data da reunião, para além de assegurar o registo das deliberações tomadas nas actas das reuniões.

O BNRC reporta e propõe ao Conselho de Administração sobre processos de nomeação e os sistemas de remuneração dos Administradores Executivos e Não Executivos, podendo para tal, consultar entidades especializadas externas. Esta Comissão assegura a coordenação com a Comissão de Vencimentos referida no capítulo I.7 do presente relatório.

O BNRC reúne uma vez por ano, antes da reunião da Comissão de Vencimentos.

As comissões internas deliberam desde que a maioria dos seus membros esteja presente, representada ou vote por correspondência. As deliberações destas comissões são tomadas em consideração, a título consultivo, no suporte das decisões do Conselho de Administração.

## II.5 Conselho Fiscal

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. Um ou dois membros suplentes são nomeados se o Conselho Fiscal 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 findo em 2012 foram:

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

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

No julgamento das regras de incompatibilidade aplicáveis aos membros do Conselho Fiscal, a Sociedade recorre única e exclusivamente aos critérios determinados no número um do artigo 414º-A do Código das Sociedades Comerciais, não tendo definido internamente outros critérios de avaliação.

Conforme os Estatutos da Sociedade e o Regulamento do Conselho Fiscal não existem restrições ao número máximo de cargos a desempenhar, simultaneamente, pelos membros do Conselho Fiscal. A disposição prevista no Código das Sociedades Comerciais que limita a cinco o número máximo de cargos a desempenhar por membros do Conselho Fiscal não é aplicável a sociedades de advogados, a sociedades de revisores oficiais de contas e a revisores oficiais de contas. Todos os membros do Conselho Fiscal da Sociedade são revisores oficiais de contas, pelo que o seu Presidente possui as competências adequadas ao exercício das funções.

Os deveres do Conselho Fiscal, estabelecidos por lei, incluem entre outros:

- Fiscalizar a Administração da Sociedade;
- Vigiar pela observância da lei e do contrato de sociedade;
- Fiscalizar a preparação e divulgação da informação financeira;
- Convocar a Assembleia Geral, sempre que o Presidente da Mesa o não faça, devendo fazê-lo;
- Propor à Assembleia Geral a nomeação do Revisor Oficial de Contas e fiscalizar o trabalho desempenhado, pelo Revisor Oficial de Contas, na revisão das demonstrações financeiras da Sociedade;
- Fiscalizar a independência do Revisor Oficial de Contas, designadamente no tocante à prestação de serviços adicionais.

O Conselho Fiscal determina, na primeira reunião do ano, um plano e cronograma de trabalhos para esse ano, no qual fica previsto, entre outros, a coordenação 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, e;
- Reunião conjunta com a Comissão de Auditoria e Finanças para revisão dos temas relacionados com Auditoria Interna e Externa.

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. Por fim, os relatórios elaborados pelo Auditor Externo são enviados em simultâneo ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal, sendo de referir que são apreciados e discutidos previamente pelo Conselho Fiscal, uma vez que as reuniões deste são por norma agendadas para antes das reuniões do Conselho de Administração.

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](http://www.sonaecapital.pt)).

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

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.

## II.6 Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas da Sociedade para o mandato findo em 2012 foi a PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, representada por Hermínio António Paulos Afonso ou por António Joaquim Brochado Correia. O Revisor Oficial de Contas foi eleito em Assembleia Geral por proposta do Conselho Fiscal.

Durante o ano de 2012, a remuneração total paga ao auditor externo da Sociedade foi de 108.796 euros, correspondendo aos seguintes serviços:

Valores em Euros

	2012	%	2011	%	2010	%	2009	%
Auditoria e Revisão Legal de Contas <sup>1</sup>	98.796	90,8	90.436	100,0	140.171	68,6	158.542	78,4
Outros Serviços de Garantia de Fiabilidade <sup>2</sup>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Consultoria Fiscal <sup>2</sup>	10.000	9,2	0	0,0	21.450	10,5	10.000	4,9
Outros Serviços <sup>2</sup>	0	0,0	0	0,0	42.250	20,7	33.750	16,7
<b>Total</b>	<b>108.796</b>	<b>100,0</b>	<b>90.436</b>	<b>100,0</b>	<b>203.871</b>	<b>100,0</b>	<b>202.292</b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup> Fees acordados para o ano.

<sup>2</sup> Montantes facturados.

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 consideraram que os mesmos não punham em causa a independência dos Auditores.

Em 2010, o Conselho de Administração aprovou uma política para os serviços profissionais de auditoria e outros serviços conexos prestados pelo Auditor Externo da Sociedade. A implementação desta política visou assegurar a independência do Auditor Externo, através da definição de outros serviços excluídos e do estabelecimento de um limite para os outros serviços conexos permitidos prestar pelo Auditor Externo às empresas do Grupo Sonae Capital, alinhando a Sociedade com as melhores práticas e cumprindo com os normativos legais e regulamentares em vigor. No âmbito desta política, quaisquer serviços não previstos na lista dos serviços excluídos e que não cumpram com os requisitos definidos para os serviços permitidos, têm que ser aprovados pela Comissão de Auditoria e Finanças e pelo Conselho Fiscal antes da sua contratação, tendo por base proposta da Direcção Administrativa competente. A Comissão de Auditoria e Finanças e o Conselho Fiscal deverão ser informados sobre os honorários facturados relativos a serviços permitidos à medida que estes ocorrem, sem prejuízo do reporte semestral do resumo destes honorários que deverá ser assegurado pelo secretário de cada um destes órgãos.

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.

A Sociedade não definiu nem implementou uma política de rotação para o Revisor Oficial de Contas. O Conselho de Administração considera que a substituição do auditor ou sócio responsável pelos serviços de auditoria a cada nove anos, actualmente imposto por lei, é suficiente para garantir a independência do Revisor Oficial de Contas em combinação com os poderes atribuídos ao Conselho Fiscal para garantir a independência do Revisor Oficial de Contas. No entanto, em 2011 a Assembleia Geral da Sociedade elegeu um novo Revisor Oficial de Contas.

## **II.7 Secretário da Sociedade**

O Conselho de Administração nomeou Anabela Nogueira Matos e Hélio Jacinto de Sousa Brites, como Secretário da Sociedade efectivo e suplente, respectivamente, cujos mandatos terminam com o fim do mandato dos membros do Conselho de Administração. Os deveres do Secretário da Sociedade são os que decorrem da lei, entre os quais:

- Prestar apoio à Assembleia Geral e às reuniões do Conselho de Administração;
- Manter o registo das actas, listas de presenças e o livro de registo de acções;
- Expedir as convocatórias legais para as reuniões dos órgãos sociais;
- Certificar as assinaturas dos membros dos órgãos sociais apostas nos documentos da Sociedade;
- Certificar o conteúdo, total ou parcial, dos Estatutos da Sociedade, bem como a identidade dos membros dos diversos órgãos da Sociedade e quais os poderes de que são titulares;
- Solicitar o registo dos actos dos órgãos sociais no Registo Comercial.

## **II.8 Sistemas de Controlo e Gestão de Risco**

Um dos principais objectivos da Sonae Capital é garantir a 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.



### II.8.1. Controlo dos Riscos

A gestão e monitorização pela Sonae Capital dos seus principais riscos, é alcançada 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** 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;

**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:

- Ao nível dos negócios (empresas individuais), os registos contabilísticos e a preparação das demonstrações financeiras são assegurados pela função partilhada de Contabilidade & Consolidação da Sonae Capital. As demonstrações financeiras são posteriormente revistas pelo responsável financeiro de cada área de negócio.
- As demonstrações financeiras consolidadas da Sonae Capital são preparadas com periodicidade trimestral pelo departamento de Consolidação da função partilhada de Contabilidade & Consolidação do Centro Corporativo da Sonae Capital. Este processo constitui um nível adicional de controlo da veracidade e fiabilidade da informação financeira, nomeadamente garantindo a aplicação uniforme dos mesmos princípios contabilísticos de forma transversal a todas as empresas individuais.
- 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 Gabinete de Relações com Investidores é responsável pela preparação do Relatório de Gestão. 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 suporte.
- Adicionalmente e no que concerne ao processo de preparação da informação financeira consolidada e ao Relatório de Gestão, o mesmo é supervisionado pelo Conselho Fiscal e pela Comissão de Auditoria e Finanças. Trimestralmente, estes órgãos reúnem e analisam as demonstrações financeiras consolidadas e o Relatório de Gestão. A informação suporte para a discussão destes temas é distribuída antecipadamente em relação à data das reuniões. Os membros da equipa corporativa, relevantes para o efeito, estão, a pedido, presentes nestas reuniões para prestar os esclarecimentos necessários.
- O Revisor Oficial de Contas também expõe directamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças, um sumário das principais conclusões do exame efectuado à informação financeira.

### **II.8.2. A Organização da Gestão de Risco**

A gestão de risco, enquanto pilar da cultura corporativa e objectivos da Sonae Capital, é inerente a todos os processos de gestão e é assumida como uma preocupação constante de todos os gestores e colaboradores do Grupo. A gestão de risco tem como objectivo a criação de valor 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.

A actividade de Gestão de Risco é apoiada e suportada pelas funções de Auditoria Interna e Gestão de Risco:

(i) A função de 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.

O plano anual de Auditoria Interna compreende as auditorias aos processos críticos de negócio, auditorias de conformidade, auditorias financeiras e auditorias de sistemas de informação.

(ii) A função de Gestão de Risco 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.

As funções de Gestão de Risco e Auditoria Interna são coordenadas por um director, ao nível do Centro Corporativo da Sonae Capital e as suas actividades são reportadas e acompanhadas

em sede da Comissão de Auditoria e Finanças do seu Conselho de Administração. Adicionalmente, o plano anual de auditoria interna e gestão de risco bem como os relatórios de actividade semestrais são entregues ao Conselho Fiscal. O sistema de reporte implementado garante um *feedback* regular, uma revisão adequada das actividades desenvolvidas e a possibilidade de ajustar o plano de actividades às necessidades emergentes.

Na Sonae Capital, existem duas tipologias de risco geridas por funções distintas da função de Auditoria Interna e Gestão de riscos, a saber:

- (i) Riscos Financeiros – Geridos e monitorizados no âmbito da Função de Finanças Corporativas;
- (ii) Riscos Jurídicos - Geridos e monitorizados no âmbito da Função Legal.

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.

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.

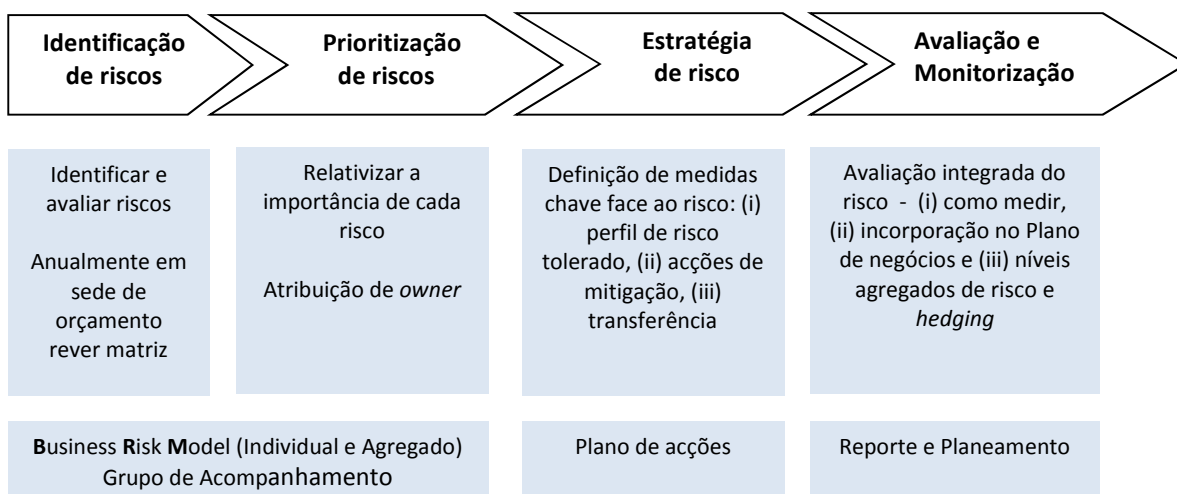
### **II.8.3. Actividade e Acções realizadas em 2012**

A função de Auditoria Interna desenvolveu actividades de acordo com um plano anual previamente aprovado e que se baseou numa avaliação prévia dos riscos dos negócios. Durante 2012, este plano incluiu trabalhos, nas diversas empresas do Grupo, nas áreas de:

- (i) processos de negócios - Processos de facturação e Controle de Receitas, Processos de cobrança, Gestão de fundos de caixa, Processos de compras, Processos de exportação e Gestão de Seguros;
- (ii) cumprimento - Segurança alimentar e.
- (iii) sistemas de informação.

A função de Gestão de Risco prosseguiu o desenvolvimento do processo de *Enterprise Risk Management* iniciado em 2008 com o negócio de Fitness e 2010 para o projecto troiaresort, abordagem com base no padrão internacional *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* do COSO.

Dada a diversidade de negócios e riscos pretende-se em 2012 prosseguir e replicar a todas as áreas de negócio do Grupo, o processo:



## II.8.4. Principais Riscos a que a Sociedade e suas Filiais estão expostas

### II.8.4.1 Riscos Transversais

**Riscos Financeiros:** A Sonae Capital está exposta a um conjunto diversificado de riscos de natureza financeira, nomeadamente riscos de taxa de juro (pois a maior parte da sua dívida está contratada a taxas variáveis), 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, ou que o sejam 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 previsões de *cash flow*;
- (ii) instrumentos de controlo de tesouraria e fundo de maneo;
- (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*; e
- (vi) manutenção de um nível adequado de liquidez através da contratação com bancos de relacionamento de linhas de apoio a tesouraria.

Adicionalmente, a Sonae Capital adoptou uma postura conservadora e prudente em relação à gestão dos riscos financeiros, recorrendo por vezes à utilização de instrumentos financeiros derivados para cobertura de riscos a que alguns dos seus negócios estão expostos e à contratação de seguro de crédito sempre que adequado. A Sociedade não contrata derivados ou outros instrumentos financeiros não relacionados com as suas actividades operacionais.

**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.

#### II.8.4.2 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.

#### II.8.4.3 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.

- 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.

- O sucesso da comercialização de **empreendimentos turísticos e empreendimentos residenciais** de elevada qualidade 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.

▪ 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.

▪ 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.

▪ 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 **troiaresort** 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.

▪ 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.

▪ 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.

▪ 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, sendo este regularmente auditado por empresas externas numa perspectiva de melhoria contínua. Nesta perspectiva, 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.

▪ 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:

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

▪ A área de **Energia e Ambiente** desenvolve a sua actividade essencialmente no desenvolvimento e gestão de projectos de cogeração e minigeração. 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 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 CO<sub>2</sub>. Até ao ano de 2012, as licenças para emissão de CO<sub>2</sub> 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.



▪ 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.

▪ 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.

▪ 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.

## **II.9 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](http://www.sonaecapital.pt)).

Durante 2012, o Conselho Fiscal não recebeu, através dos meios definidos para o efeito, quaisquer comunicações versando sobre matérias sob a alçada desta política.

## **II.10 Remuneração e Outras Compensações**

A política de remuneração dos órgãos sociais tem como objectivo remunerar de forma justa, eficaz e competitiva, tendo em atenção as responsabilidades e desempenho individuais, quer no âmbito de cada participada, quer na Sociedade, como um todo.

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.

## Remuneração dos Administradores Executivos

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 de 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. 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

Assim, a remuneração dos Administradores Executivos inclui, 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.

A estruturação da remuneração da forma supra referida, e o diferimento de, no mínimo, metade do valor correspondente à Remuneração Variável, garante, no entender da Sociedade, o alinhamento dos interesses dos Administradores Executivos com o de todos os accionistas. A Sociedade considera que a exposição dos Administradores Executivos às flutuações no preço

da acção é a forma mais apropriada de alinhar os interesses dos Administradores com os dos accionistas.

Informação adicional sobre os planos de remuneração baseados em acções encontra-se disponível no capítulo III.6 do presente relatório.

No ano de 2012 a componente variável representou cerca de 25% do total auferido.

### **Administradores Não Executivos**

A remuneração dos Administradores Não Executivos é composta por um valor fixo, a determinar em função da situação da empresa e das práticas de mercado.

### **Remunerações pagas aos membros do Conselho de Administração**

Durante o ano de 2012, a remuneração e outras compensações pagas aos membros do Conselho de Administração, exclusivamente na Sonae Capital, SGPS, SA (os Administradores não são remunerados em outras sociedades do Grupo), foram as seguintes:

Valores em Euros

Nome	Remuneração Fixa	Remuneração Variável	Prémio de Desempenho Diferido	Total
<b>Conselho de Administração em funções</b>				
Belmiro Mendes de Azevedo	211.700	83.160	31.300	326.160
Álvaro Carmona e Costa Portela	71.700	0	0	71.700
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	51.220	0	0	51.220
<b>Sub-total Administradores Executivos</b>	<b>334.620</b>	<b>83.160</b>	<b>31.300</b>	<b>449.080</b>
Francisco de La Fuente Sánchez	24.400	0	0	24.400
Paulo José Jubilado Soares de Pinho	24.500	0	0	24.500
<b>Sub-total Administradores Não Executivos</b>	<b>48.900</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>48.900</b>
<b>Total Geral</b>	<b>383.520</b>	<b>83.160</b>	<b>31.300</b>	<b>497.980</b>

A política aprovada estabelece a regra de não atribuição de compensações aos Administradores, ou membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respectivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria. Nesses termos, não existe qualquer acordo com membros do Conselho de Administração que preveja o pagamento de compensação em caso de cessação ou não renovação do mandato, nem existe qualquer

política de atribuição de compensação nessas circunstâncias, aplicando-se, caso venha a ser necessário, os instrumentos jurídicos disponíveis no quadro legal português.

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

Ainda nos termos da política aprovada, os Administradores Executivos:

- i) não celebraram nem devem celebrar, contratos com a Sociedade ou com terceiros que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela Sociedade;
- ii) não alienaram no exercício de 2012, correspondente ao termo do mandato, nem devem alienar durante o novo mandato, as ações da Sociedade a que tenham acedido por via da atribuição da remuneração variável, até ao limite de duas vezes e meia o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem ser alienadas para suportar o pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.

### **Conselho Fiscal**

Os membros do Conselho Fiscal da Sociedade são remunerados através da atribuição de uma remuneração fixa, determinada em função da situação da empresa e das práticas de mercado.

Durante o ano de 2012, 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
	<b>Remuneração Fixa</b>
Manuel Heleno Sismeiro	7.400
Armando Luís Vieira de Magalhães	5.900
Jorge Manuel Felizes Morgado	6.000
<b>Total</b>	<b>19.300</b>

### **Membros da Mesa da Assembleia Geral**

A remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral, se a ela houver lugar, corresponderá a uma quantia fixa a determinar tendo em conta a situação da empresa e as práticas de mercado.

A política de remuneração dos membros dos órgãos sociais e dirigentes da Sonae Capital, SGPS, SA vigente no exercício em análise foi aprovada na Assembleia Geral de 30 de Março de 2012 e está disponível em [www.sonaecapital.pt](http://www.sonaecapital.pt) (secção relativa a Assembleias Gerais).

### III. Divulgação de Informação

#### III.1 Estrutura do Capital Social

A Sonae Capital foi constituída em 14 de Dezembro de 2007, com um capital social, integralmente subscrito e realizado, de 250.000.000 euros, representado por 250.000.000 acções ordinárias, escriturais e ao portador, 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.

De acordo com os Estatutos da Sociedade, as acções podem ser tituladas ou escriturais, nominativas ou ao portador e reciprocamente convertíveis nos termos da lei. Podem ainda ser emitidas acções preferenciais sem voto, que podem ser remíveis, pelo seu valor nominal, acrescido ou não de um prémio, se a Assembleia Geral assim o deliberar. Sendo esse o caso, cabe à Assembleia Geral definir o método de cálculo do eventual prémio de remição. A Sociedade pode ainda emitir *warrants* autónomos, nos termos previstos na lei e nas condições estabelecidas por deliberação dos accionistas ou do Conselho de Administração, nos termos previstos nos seus Estatutos.

Os titulares das acções da Sonae Capital têm, nos termos previstos na lei, o direito à participação nos lucros, o direito a participar na Assembleia Geral e de exercer o seu direito de voto, o direito à partilha do património em caso de dissolução, o direito à conversão das acções, o direito à informação e o direito de preferência em ofertas para a subscrição de valores mobiliários da mesma categoria.

Tanto quanto é do conhecimento da Sociedade, não existem accionistas com direitos de voto especiais nem limitações, restrições ou acordos accionistas em relação à transferência, controlo ou venda de acções ou direitos de voto.

As deliberações da Assembleia Geral relativas à alteração dos Estatutos podem ser tomadas em primeira convocatória, desde que accionistas que representem mais de 50% do capital social estejam presentes ou representados (a lei estabelece um limite mínimo de um terço do capital social). A deliberação deverá ser aprovada por dois terços dos votos emitidos, quer a reunião seja realizada em primeira ou segunda convocatória.

A Sonae Capital não tem um sistema de participação dos trabalhadores no capital pelo que não existem mecanismos de controlo previstos para tal sistema em que os direitos de voto não sejam exercidos directamente por eles.

### III.2. Participações Qualificadas

Em 31 de Dezembro de 2012, 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. <sup>1</sup>	156.504.947	62,602%	62,602%
Santander Asset Management	5.699.843	2,280%	2,280%
Caixagest – Técnicas de Gestão de Fundos, S.A.	5.004.639	2,002%	2,002%
BlueShore Equity Fund	5.000.000	2,000%	2,000%

<sup>1</sup> 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.

### III.3 Acções detidas pelos membros dos Órgãos Sociais

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 os termos exigidos pelo artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais e pelo número 6 do artigo 14º do regulamento 5/2008 da CMVM.

Durante 2012, não ocorreram transacções de acções Sonae Capital, atribuíveis aos membros dos Órgãos Sociais.

### III.4 Acções Sonae Capital

#### Informação sobre as acções da Sonae Capital:

**Nome:** Sonae Capital, SGPS, SA

**Entidade Emitente:** Sonae Capital, SGPS, SA

**Data de Admissão:** 28 Janeiro 2008

**Capital Social:** 250.000.000 €

**Quantidade admitida:** 250.000.000 acções

**Acções próprias:** Com referência a 31 de Dezembro de 2012, a sociedade detinha 1.600.310 acções próprias.

**Código ISIN:**

PTSNP0AE0008

**NYSE Euronext:**

SONC

**Reuters:**

SONAC LS

**Bloomberg:**

SONC.PL

Durante 2012, o preço das acções Sonae Capital desceu 48%, comparativamente com uma subida de 3% no índice de referência na Bolsa Portuguesa (PSI20).

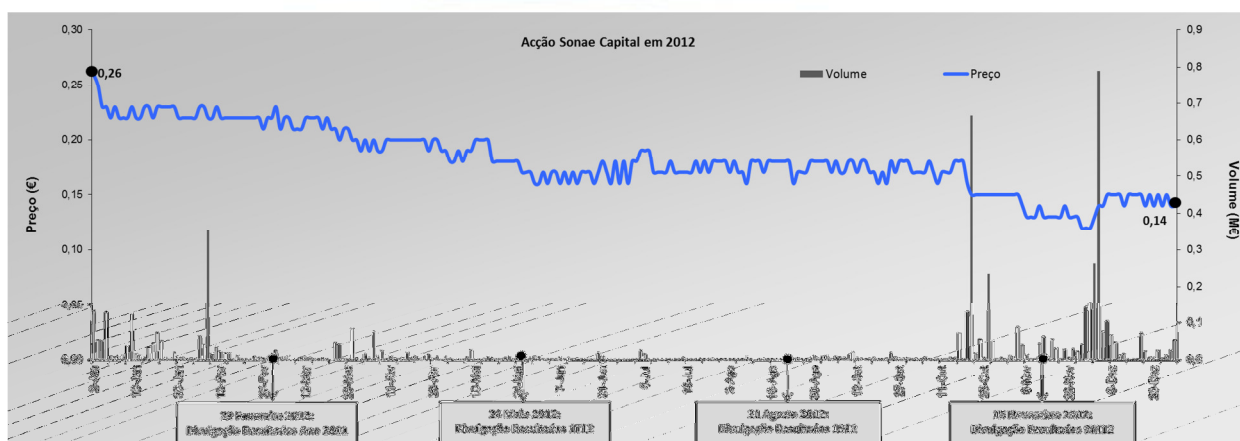
A tabela e gráfico seguinte sumariam a informação mais relevante relativa à negociação das acções da Sonae Capital na Euronext Lisbon.

<b>Euronext Lisbon</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Preço de Fecho</b>		
31 Dezembro N-1	0,27 €	0,41 €
Preço máximo	0,26 € (2 Jan.12)	0,45 € (21 Jan.11)
Preço mínimo	0,12 € (27 Nov. 12)	0,20 € (21 Nov. 11)
31 Dezembro N	0,14 €	0,27 €
<b>Transacções</b>		
Quantidade média diária	150.053	175.998
Total de acções transaccionadas	38.413.635	45.231.488
<b>Volume</b>		
Total (milhões de euros)	6,1	14,8
Volume médio diário (milhões de euros)	0,03	0,06
<b>Capitalização bolsista (a)</b>		
Final do ano (31 Dezembro N)	35.000.000 €	67.500.000 €

<sup>(a)</sup> Capitalização Bolsista calculada com base no número total de acções.

Fonte: Euronext





Durante o ano de 2012, e para além da informação de resultados divulgada e assinalada no gráfico, não foram comunicados ao Mercado outros factos relevantes.

### III.5 Distribuição de Dividendos

A Sociedade foi constituída em Dezembro de 2007 e não tem historial relativo a distribuição de dividendos.

O Conselho de Administração não irá apresentar proposta de distribuição de dividendos na próxima Assembleia Geral.

No futuro, o Conselho de Administração poderá submeter à aprovação da Assembleia Geral Anual propostas de distribuição de dividendos, tomando em consideração o desempenho da Sociedade, as suas necessidades de investimento e a envolvente económica das suas actividades.

### III.6 Planos de Atribuição de Acções e Planos de Atribuição de Opções de Aquisição de Acções

De acordo com a Plano aprovado em Assembleia Geral, aos membros abrangidos, 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.

Na data de vencimento, a Sociedade reserva-se o direito de efectuar o pagamento em dinheiro, num montante equivalente ao do valor das acções, encontra-se o vencimento condicionado à manutenção do vínculo profissional entre o Administrador e a Sociedade pelo período de três anos após a sua atribuição.

Em 2007 e em anos anteriores, o Grupo Sonae Capital concedeu prémios de desempenho diferidos baseados em acções da Sonae, SGPS, SA, a adquirir a custo zero, três anos após a sua atribuição. À data de 28 de Janeiro de 2008, as responsabilidades existentes baseadas em acções Sonae, SGPS, SA foram recalculadas para reflectir essas responsabilidades em termos de acções da Sonae Capital, SGPS, SA. Para esse recálculo foram utilizados os preços de fecho àquela data.

Entre 2008 e 2012, o Grupo atribuiu, anualmente, prémios de desempenho diferidos baseados em acções da Sonae Capital, SGPS, SA, em termos similares aos supra descritos no parágrafo anterior.

Em 31 de Dezembro de 2012, 2011 e 2010, o valor de mercado do total de responsabilidades relativas a pagamentos de remuneração variável diferida baseada em acções, que ainda não estão vencidas, apresenta-se sumariado da seguinte forma:

Ano de atribuição	Ano de Vencimento	Número de participantes <sup>1</sup>	Justo valor		
			31. Dez.12	31 Dez.11	31 Dez.10
2008	2011	-	-	-	34.015
2009	2012	-	-	75.054	141.664
2010	2013	1	24.585	77.011	145.478
2011	2014	2	42.203	132.017	-
2012	2015	8	195.897	-	-
<b>Total</b>			<b>262.685</b>	<b>284.082</b>	<b>321.157</b>

<sup>1</sup> A 31 de Dezembro de 2012

Durante o ano de 2012, a Sociedade não aprovou qualquer plano de atribuição de opções de aquisição de acções.

### III.7 Transacções com Partes Relacionadas

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 decorreram exclusivamente do exercício da sua função, estando os honorários pagos discriminados no capítulo II.6 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.

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 dos 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 2012 não foi necessário o Conselho Fiscal emitir pareceres dado que não ocorreram transacções passíveis de ser submetidas para apreciação.

### **III.8 Gabinete de Relações com Investidores**

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).

A Sociedade disponibiliza na página na Internet da Sociedade ([www.sonaecapital.pt](http://www.sonaecapital.pt)), toda a informação divulgada bem como a informação exigida pelo artigo 5º do Regulamento da CMVM 1/2010.

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.

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](http://www.cmvm.pt)) e na página na Internet da Sociedade ([www.sonaecapital.pt](http://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](mailto: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.

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](mailto:anm@sonaecapital.pt)).

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>.

De modo a permitir uma maior interacção com os accionistas e investidores, a página contém uma secção integralmente dedicada às Relações com Investidores, cuja informação disponível inclui:

- **Identificação da Sociedade** – Informação geral sobre a Sociedade;
- **Estatutos**;
- **Governo da Sociedade** – Membros dos Órgãos Sociais, Regulamentos do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, Relatórios do Governo da Sociedade e Política de Comunicação de Irregularidades;
- **Relações com o Mercado de Capitais** - Contacto do Representante para as Relações com o Mercado de Capitais;
- **Gabinete de Relações com Investidores** – Contactos do Gabinete;
- **Calendário de Eventos Societários** – Datas da divulgação dos Resultados;
- **Assembleias-Gerais** – Descrição de todos os procedimentos e inclusão de todos os documentos relacionados (convocatória, propostas, participação e condições de voto e decisões);
- **Informação de Mercado** – Preço das acções da Sonae Capital, evolução face ao PSI20 e download dos dados históricos;
- **Comunicados** – Todos os comunicados divulgados ao Mercado (página na Internet da CMVM);
- **Relatórios e Contas** – Relatório e Contas Anuais e Trimestrais disponíveis desde a constituição da Sociedade;
- **Outros Relatórios e Apresentações** – Apresentação Institucional (actualizada todos os 6 meses), Relatório de Avaliação da Cushman & Wakefield e Prospecto de Admissão à Negociação das acções da Sonae Capital;
- **Analistas** – Lista dos analistas que acompanham a Sonae Capital.



A Sociedade acredita que através destes procedimentos assegura um contacto permanente com o Mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas e prevenindo assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores.

Maia, 21 de Fevereiro de 2013

O Conselho de Administração

---

Belmiro Mendes de Azevedo

---

Francisco de La Fuente Sánchez

---


Álvaro Carmona e Costa Portela

---

Paulo José Jubilado Soares de Pinho

---

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo



**Anexo ao Relatório Sobre o Governo da Sociedade**

Curricula Vitae dos membros dos órgãos sociais

## Belmiro Mendes de Azevedo

Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Sonae Capital, SGPS, SA

Idade: 75

Nacionalidade: Portuguesa

---

Curriculum Académico:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Licenciatura em Engenharia Química Industrial - FEUP (1964)</li><li>▪ PMD (Programme for Management Development) - Harvard Business School (1973)</li><li>▪ Financial Management Programme - Stanford University (1985)</li><li>▪ Strategic Management - Wharton University (1987)</li><li>▪ Global Strategy – University of California (1995)</li></ul>
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	Presidente do Conselho de Administração das seguintes sociedades: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ SC, SGPS, SA</li><li>▪ Spred SGPS SA</li></ul>
Cargos exercidos em outras sociedades:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Presidente da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial</li><li>▪ Presidente do Conselho de Administração da EGP-UPBS</li><li>▪ Membro do Conselho Consultivo da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa - Escola de Negócios</li><li>▪ Membro Fundador do Instituto Superior de Estudos Empresariais (ISEE), actual EGP-UPBS (University of Porto Business School)</li><li>▪ Membro do Conselho Consultivo do IPATIMUP – Instituto de Patologia e Imunologia Molecular da Universidade do Porto</li><li>▪ Membro do WBCSD – Order of Outstanding Contributors to Sustainable Development</li><li>▪ Membro do European Union Hong-Kong Business Cooperation Committee</li><li>▪ Membro do International Advisory Board da Allianz AG</li><li>▪ Membro fundador do Conselho de Fundadores do Forum Manufature Portugal</li><li>▪ Membro do European Advisory Board da Harvard Business School</li></ul>
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desde 2005 – Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA</li><li>▪ Desde 2007 - Presidente do Conselho de Administração da Sonae, SGPS, SA Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Sonae Capital SGPS, SA Presidente dos Conselhos de Administração da Spred, SGPS, SA e SC, SGPS, SA</li><li>▪ 2007-2012 - Presidente do Conselho de Administração da Sonae Turismo, SGPS, SA</li></ul>

---

## Álvaro Carmona e Costa Portela

Administrador Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA

Idade: 61

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
- 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

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)

Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:

- 1990-2010 – Presidente Executivo da Sonae Sierra SGPS e de todas as suas empresas
- 1999-2010 – Administrador Executivo e Vice-Presidente da Sonae 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 e Membro do International Advisory Board do ICSC – International Council of Shopping Centres (EUA)
- Desde 2010 – Presidente (até 2012) e Membro do Conselho de Representantes da Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- 2010-2012 – Trustee do Urban Land Institute (EUA)
- Desde 2011 – Administrador da Sonae Capital, SGPS, SA
- 2010-2012 – Administrador da Sonae RP

---



## **Maria Cláudia Teixeira de Azevedo**

**Administradora Executiva da Sonae Capital, SGPS, SA**

**Idade: 42**

**Nacionalidade: Portuguesa**

---

Curriculum Académico:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Licenciatura em Gestão de Empresas pela Universidade Católica Portuguesa</li><li>▪ MBA pelo INSEAD (Fontainebleau)</li></ul>
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Sonae Turismo, SGPS, SA</li><li>▪ Presidente do Conselho de Administração da Imoarea - Investimentos Turísticos, SGPS, SA</li><li>▪ Membro da Comissão Executiva da Sonae Capital, SGPS, SA</li><li>▪ Membro do Conselho de Administração da SC, SGPS, SA</li></ul>
Cargos exercidos em outras sociedades:	<p>Presidente do Conselho de Administração das seguintes sociedades:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cape Tehnologies Limited (Ireland)</li><li>▪ Connectiv Solutions Inc.</li><li>▪ Digitmarket – Sistemas de Informação, SA</li><li>▪ Efanor – Serviços de Apoio à Gestão, SA</li><li>▪ Imparfin, SGPS, SA</li><li>▪ Linhacom, SGPS, SA</li><li>▪ Lugares Virtuais, SA</li><li>▪ Mairoad – Serviços de Tecnologias de Informação, SA</li><li>▪ Miauger – Organização e Gestão de Leilões Electrónicos, SA</li><li>▪ Praesidium Services Limited</li><li>▪ Saphety Level – Trusted Services, SA</li><li>▪ WeDo Technologies Americas, INC</li><li>▪ WeDo Technologies Australia PTY Limited</li><li>▪ WeDo Technologies Chile, SPA</li><li>▪ WeDo Technologies (UK) Limited</li><li>▪ WeDo Technologies Panamá, SA</li><li>▪ WeDo Technologies Singapore PTE LTD</li></ul> <p>Membro do Conselho de Administração das seguintes sociedades:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Efanor Investimentos, SGPS, SA</li><li>▪ Fundação Belmiro de Azevedo</li><li>▪ Infosystems – Sociedade de Sistemas de Informação, S.A.</li><li>▪ Optimus – Comunicações, SA</li><li>▪ Optimus, SGPS, SA</li><li>▪ PCJ – Público, Comunicação e Jornalismo, S.A.</li><li>▪ Praça Foz – Sociedade Imobiliária, SA</li><li>▪ Público Comunicação Social, SA</li><li>▪ Sonaecom, SGPS, SA</li><li>▪ Sonaecom Sistemas de Informação, SGPS, SA</li><li>▪ Sonaecom – Serviços Partilhados, S.A.</li><li>▪ Sontária – Empreendimentos Imobiliários, S.A.</li><li>▪ WeDo Consulting, Sistemas de Informação, SA</li><li>▪ ZOPT, SGPS, S.A.</li></ul>

---

Administradora das seguintes sociedades:

- Sonaecom – Sistemas de Información España, SL
- WeDo Technologies Egypt
- WeDo Technologies Mexico, S. De R.L. de C.V.

Gerente da seguinte sociedade:

- WeDo Poland SP. Z.o.o.

---

Principais actividades  
profissionais dos últimos  
cinco anos:

- Administradora Executiva da Sonaecom, 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
-

## Francisco de La Fuente Sánchez

Administrador Não Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA

Idade: 71

Nacionalidade: Portuguesa

---

Curriculum Académico:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Licenciatura em Engenharia Electrotécnica - Instituto Superior Técnico (1965)</li></ul>
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	-
Cargos exercidos em outras sociedades:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Iberwind – Desenvolvimento e Projectos, SA</li><li>▪ Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APEDS – Associação Portuguesa de Engenheiros para o Desenvolvimento Social</li><li>▪ Vogal cooptado do Conselho de Escola do Instituto Superior Técnico</li><li>▪ Vice-Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da EFACEC Capital</li> <li>▪ Presidente da Direcção da AAAIST – Associação de Antigos Alunos do Instituto Superior Técnico</li><li>▪ Presidente do Conselho Geral da PROFORUM</li><li>▪ Presidente do Conselho Nacional do Colégio de Engenharia Electrotécnica da Ordem dos Engenheiros</li><li>▪ Membro do Patronato da Fundação Hidroeléctrica del Cantábrico</li><li>▪ Membro do Conselho Consultivo do Fórum para a Competitividade</li><li>▪ Presidente de Honra da Hidroeléctrica del Cantábrico, SA</li><li>▪ Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Brasileira</li><li>▪ Membro do Fórum Ibero América</li><li>▪ Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Espanhola</li></ul>
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	<p>No Grupo EDP e no sector eléctrico em Portugal:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 2005 - 2009 - Presidente da Fundação EDP</li><li>▪ 2006 - 2007 - Conselheiro do Conselho de Administração da EDP – Energias de Portugal, SA</li><li>▪ 2004 - 2006 - Presidente da ELECPOR - Associação Portuguesa das Empresas do Sector Eléctrico</li><li>▪ 2003 - 2006 - Presidente do Conselho de Administração da EDP - Energias de Portugal, SA</li></ul> <p>No sector eléctrico fora de Portugal:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desde 2005 - Presidente de Honra da Hidroeléctrica del Cantábrico, SA</li><li>▪ 2002 - 2005 - Administrador da Hidroeléctrica del Cantábrico, SA</li></ul> <p>Noutros Sectores:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desde 2012 - Vice-Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da EFACEC Capital</li><li>▪ Desde 2010 – Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Iberwind – Desenvolvimento e Projectos, SA</li><li>▪ Desde 2009 - Vogal cooptado do Conselho de Escola do Instituto Superior Técnico</li></ul>

---

- Desde 2007 - Presidente do Conselho Geral da PROFORUM
    - Presidente do Conselho Nacional do Colégio de Engenharia Electrotécnica da Ordem dos Engenheiros
  - Desde 2005 - Membro do Patronato da Fundação Hidroelétrica 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 - 2012 - Vogal convidado do Conselho Nacional da Água
  - 2007 – 2010 – Membro do Conselho Consultivo do Departamento de Engenharia Electrotécnica e de Computadores do Instituto Superior Técnico
  - 2007 – 2012 - 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
  - 2006 - 2007 - Vice-Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da EFACEC Capital
  - 2004 - 2010 - Membro do Conselho Consultivo do Instituto Português de Corporate Governance
  - 2004 - 2007 - Presidente do BCSD-Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável
    - Presidente da PROFORUM – Associação para o Desenvolvimento da Engenharia
  - 2003 - 2005 - Director do Fórum para a Competitividade
  - 2001 – 2006 - Membro do Conselho Consultivo da APDC – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações
  - 2000 -2010 - Administrador Não Executivo da Fundação Portugal-África
  - 2000 - 2006 - Membro do Conselho Superior do BCP – Banco Comercial Português
    - Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da ONI
    - Membro do Conselho Geral da AIP – Associação Industrial Portuguesa
-

## **Paulo José Jubilado Soares de Pinho**

**Administrador Não Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA**

**Idade: 50**

**Nacionalidade: Portuguesa**

---

Curriculum Académico:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Licenciatura em Economia - Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (1985)</li><li>▪ MBA - Master in Business Administration - Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (1989)</li><li>▪ Doutoramento em Banking and Finance - City University Business School, Londres (1994)</li><li>▪ Negotiation Analysis - Amsterdam Institute of Finance (2005)</li><li>▪ Advanced Course - European Venture Capital and Private Equity Association (2006)</li><li>▪ Valuation Guidelines Masterclass - European Venture Capital and Private Equity Association (2007)</li><li>▪ Private Equity and Venture Capital Programme - Harvard Business School (2007)</li></ul>
-----------------------	--

Cargos exercidos em sociedades do Grupo: -

Cargos exercidos em outras sociedades:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Membro do Conselho de Administração da Change Partners, SCR, SA</li><li>▪ Membro do Conselho de Administração da Biotecnol, SA</li></ul>
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 2004-2007 - Administrador Executivo e Membro do Conselho de Administração da REN - Redes Eléctricas Nacionais, SA</li><li>▪ Desde 2003 – Presidente do Conselho Geral do Fundo de Sindicação de Capital de Risco PME-IAPMEI</li><li>▪ Desde 2005 - Membro do Conselho Consultivo e Estratégico do Fundo Fast Change Venture Capital</li><li>▪ 2007-2008 – Presidente do Conselho de Administração da Xis Vending - Serviços de Vending, SA</li><li>▪ 2007 – 2010 - Consultor Sénior para a Ibéria da Profit Technologies, EUA</li><li>▪ Desde 2007 - Consultor Sénior da New Next Moves Consultants, Portugal</li><li>▪ Desde 2007 - Administrador (representante em Portugal) da Venture Valuation, Suíça</li><li>▪ Desde 2008 - Professor Convidado na Cass Business School, Londres</li><li>▪ Professor Associado da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa</li> <li>▪ Pró-Reitor da Universidade Nova de Lisboa</li></ul>

---

## **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
- Fundação Eça de Queiroz
- Porto Comercial – Sociedade de Comercialização, Licenciamento e Sponsorização, SA
-

---

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
- 

---

Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:

- Desde 2004 - Revisor Oficial de Contas  
Partner da Econotopia - Consultoria e Gestão, SA
-