



SONAE CAPITAL, SGPS, SA

Lugar do Espido, Via Norte, Maia

Capital Social: 250.000.000 Euros

Matriculada na CRC da Maia

Número único de matrícula e de pessoa colectiva 508 276 756

Sociedade Aberta

RELATÓRIO DO GOVERNO DA SOCIEDADE 31 DE DEZEMBRO DE 2010

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.

0.2 Cumprimento do Código de Governo das Sociedades

Recomendação		Cumprimento	Referência no relatório
I.	Assembleia Geral		
I.1	Mesa da Assembleia Geral		
I.1.1	O Presidente da Mesa da Assembleia Geral deve dispor de recursos humanos e logísticos de apoio que sejam adequados às suas necessidades, considerada a situação económica da sociedade	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	Participação na Assembleia		
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	Voto e Exercício do Direito de Voto		
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	Quórum Deliberativo		
I.4.1	As sociedades não devem fixar um quórum deliberativo superior ao previsto por lei	Sim	I.4
I.5	Actas e Informação sobre Deliberações Adoptadas		
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	Medidas relativas ao Controlo das Sociedades		
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	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.	Conselho de Administração e Conselho Fiscal		
II.1	Temas Gerais		
II.1.1	Estrutura e Competência		
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.11
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	Incompatibilidade e Independência		
II.1.2.1	O Conselho de Administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efectiva capacidade de supervisão, fiscalização e avaliação da actividade dos membros executivos	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	Elegibilidade e Nomeação		
II.1.3.1	Consoante o modelo aplicável, o Presidente do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria ou da Comissão para as Matérias Financeiras deve ser independente e possuir as competências adequadas ao exercício das respectivas funções	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	Política de Comunicação de Irregularidades		
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	Remuneração		
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.2; 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 ¹	Pelo menos um representante da Comissão de Remunerações deve estar presente nas Assembleias Gerais de Accionistas ¹ 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	Conselho de Administração		
II.2.1	Dentro dos limites estabelecidos por lei para cada estrutura de administração e fiscalização, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o Conselho de Administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade	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	Administrador Delegado, Comissão Executiva e Conselho de Administração Executivo		
II.3.1	Os Administradores que exerçam funções executivas, quando solicitados por outros membros dos Órgãos Sociais, devem prestar, em tempo útil e de forma adequada ao pedido, as informações por aqueles requeridas	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 (1)
II.4	Conselho Geral e de Supervisão, Comissão para as Matérias Financeiras, Comissão de Auditoria e Conselho Fiscal		
II.4.1	O Conselho Geral e de Supervisão, além do 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 (2)
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	Comissões Especializadas		
II.5.1	Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o Conselho de Administração e o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo adoptado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para: i) assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos Administradores Executivos e para a avaliação do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes; ii) reflectir sobre o sistema de governo adoptado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria; 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	II.4
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	
II.5.4	Todas as comissões devem elaborar actas das reuniões que realizem	Sim	II.4

Recomendação		Cumprimento	Referência no relatório
III.	Informação e Auditoria		
III.1	Deveres Gerais de Informação		
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.	Conflitos de Interesses		
IV.1	Relações com Accionistas		
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 2010, 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. Assembleia-Geral

I.1 Mesa da Assembleia-Geral

A 31 de Dezembro de 2010, a Mesa da Assembleia-Geral era composta pelos seguintes membros, mandatados para o período de 4 anos entre 2007 e 2010:

- 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 2010 o valor total de remuneração foi de 3.000 euros.

I.2 Participação na Assembleia-Geral

De acordo com os Estatutos da Sociedade somente os accionistas titulares de acções com direito a voto, podem participar na Assembleia-Geral, desde que até 5 dias úteis antes da realização da Assembleia, comprovem junto da Sociedade a titularidade de tais acções, nos termos estabelecidos na lei. A comprovação de posse deve ser emitida pela instituição financeira custodiante de tais títulos.

A comprovação de posse poderá ser realizada, dentro do prazo acima referido, por via postal para a sede da sociedade, fax ou correio electrónico, sendo que nos dois últimos casos o documento original deverá ser recebido na sede da Sociedade até ao dia útil anterior à data de realização da Assembleia-Geral.

Os Estatutos da Sociedade não prevêm a eventualidade de suspensão da Assembleia, situação que nunca ocorreu no passado. No entanto, os Estatutos da Sociedade não impõem o bloqueio das acções durante o período de suspensão e, conseqüentemente, para assegurar a presença na Assembleia-Geral, um accionista deve cumprir com o bloqueio de 5 dias úteis tal como requerido para a primeira reunião. Adicionalmente, o Presidente da Mesa da Assembleia-Geral considera que se o período de suspensão não exceder 5 dias úteis, o bloqueio das acções deve manter-se até que a Assembleia-Geral seja retomada dado não ser exigível que os accionistas cumpram um novo período de bloqueio de 5 dias. Se o período de suspensão da Assembleia-Geral exceder 5 dias úteis apenas será exigido um período de bloqueio das acções de 5 dias úteis.

Esta matéria foi alterada pelo Decreto-Lei nº 49/2010 de 19 de Maio, aplicando-se o estabelecido no referido Decreto-Lei a partir de Maio de 2010. O Conselho de Administração irá propor à próxima Assembleia Geral de Accionistas as alterações estatutárias necessárias à conformação dos Estatutos com a nova disposição legislativa.

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.

Um accionista individual pode fazer-se representar nas reuniões da Assembleia-Geral mediante carta dirigida ao Presidente da Mesa da Assembleia-Geral que indique o nome e domicílio do representante e a data da reunião. As pessoas colectivas podem fazer-se representar nas reuniões mediante carta endereçada ao Presidente da Mesa da Assembleia-Geral, sendo a autenticidade dessa carta apreciada pelo Presidente da Mesa.

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.

Na Assembleia-Geral de Accionistas de 28 de Abril de 2010, foi aprovada a extensão do voto por correspondência a todas as matérias. 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 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. 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.

Também esta matéria vai ser objecto de proposta de alteração por parte do Conselho de Administração, por forma a conformar os Estatutos com o Decreto-Lei nº 49/2010 de 19 de Maio.

As declarações de voto, para além de cumprir com o atrás referido, necessitam de referir 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. Não obstante o disposto em (ii), é permitido a um accionista que envie declaração de voto relativamente a certa proposta declarar que vota contra todas as demais propostas no mesmo ponto da ordem de trabalhos, sem outras especificações. 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. 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.

A Sociedade disponibiliza aos accionistas minutas do boletim de voto por correspondência e da carta de representação na sua página na Internet (www.sonaecapital.pt) após divulgação da convocatória da Assembleia-Geral.

A Sociedade não possui qualquer processo de voto electrónico.

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, dirigidas à Mesa da Assembleia-Geral, são disponibilizadas aos accionistas, para consulta, na sede da sociedade durante o horário de expediente, na página na Internet da Sociedade (www.sonaecapital.pt) e no Sistema de Divulgação de Informação da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (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 (prazo de referência era de 15 dias até Maio de 2010).

A Sociedade tem a intenção de manter na sua página na Internet (www.sonaecapital.pt), um registo das listas de presenças, ordem de trabalhos e deliberações das Assembleias-Gerais realizadas nos últimos três anos. Presentemente, a informação supra encontra-se disponível para as três Assembleias-Gerais realizadas desde a constituição da Sociedade, em Dezembro de 2007. A informação relativa às deliberações das Assembleias Gerais tem sido divulgada na data da assembleia.

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.

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, Belmiro Mendes de Azevedo (Presidente) e Bruno Walter Lehmann. Belmiro Mendes de Azevedo é também Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Sonae Capital, não votando na deliberação relativa à sua remuneração.

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.

Órgão Social	Assembleias Gerais de Accionistas		
	09 Abril 2008	28 Abril 2009	28 Abril 2010
Comissão de Vencimentos	Belmiro Mendes de Azevedo	Belmiro Mendes de Azevedo	Belmiro Mendes de Azevedo

II. Órgãos de Administração

II.0 Avaliação do Modelo de Governo da Sociedade

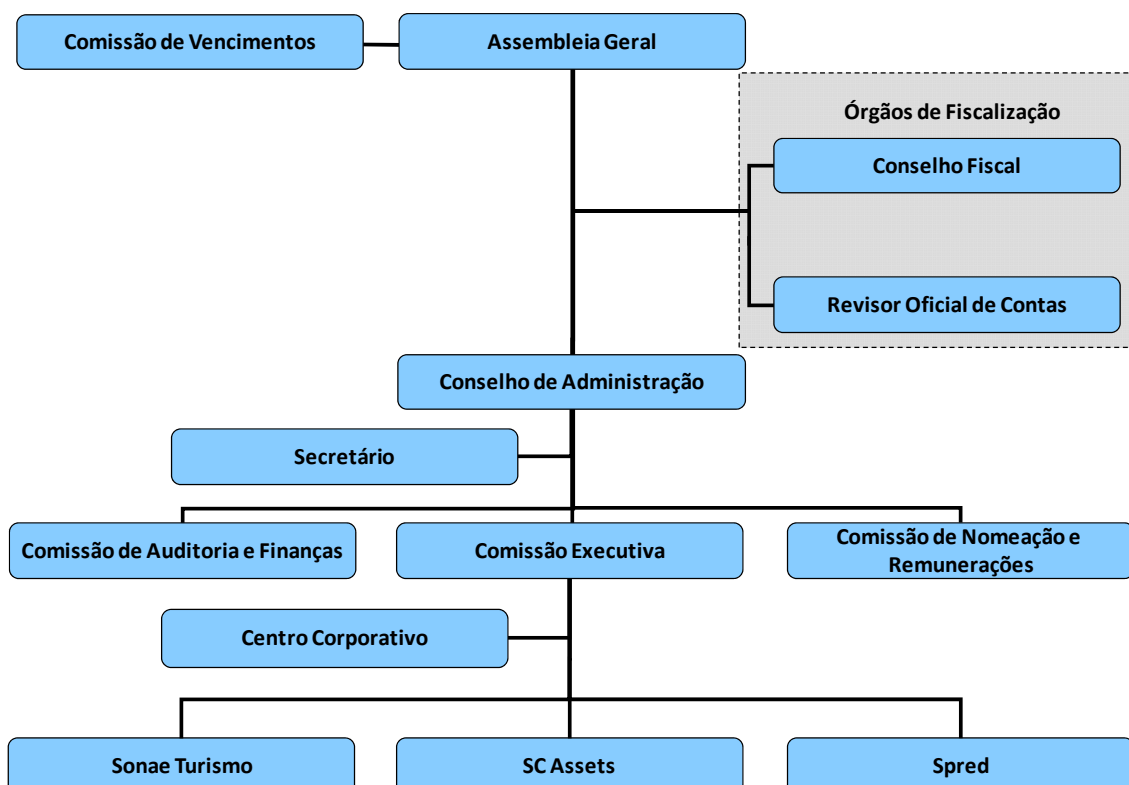
A Sonae Capital foi constituída em Dezembro de 2007. Durante o ano de 2008, a estrutura de governo da sociedade da Sonae Capital foi alvo de alterações importantes de forma a dar resposta às necessidades de gestão e estratégicas do portfolio de negócios da Sociedade. A nova estrutura de governo da sociedade 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 do dia-a-dia das operações, e da criação de duas comissões, constituídas exclusivamente por administradores não executivos independentes, com a responsabilidade atribuída de supervisionar e avaliar o desempenho das actividades da Sociedade e sua Administração. 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 instituiu em 2009 um processo anual formal de auto avaliação, com vista a reflectir regularmente sobre a sua estrutura e funcionamento, afinando procedimentos e políticas, sempre que tal se afigure pertinente.

II.1 Órgãos de Administração 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 implementação daquelas. O Conselho de Administração delega na Comissão Executiva a gestão diária 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 é composto por seis departamentos funcionais, com o objectivo de prestar apoio aos órgãos de administração e negócios, e em alguns casos assegurar a coordenação de políticas e procedimentos transversais a todo o Grupo.

Os departamentos funcionais são os seguintes:

Departamentos	Reporte à/ao
Recursos Humanos	Comissão Executiva
Auditoria Interna e Gestão de Risco	Comissão Executiva
Gestão de Portfolio	Comissão Executiva
Serviços Administrativos	<i>Chief Financial Officer</i>
Finanças e Tesouraria	<i>Chief Financial Officer</i>
Reporte e Relações com Investidores	<i>Chief Financial Officer</i>

O departamento de Recursos Humanos é responsável pela definição de propostas e implementação da política de recursos humanos do Grupo e pela gestão das carreiras dos gestores de topo.

As principais responsabilidades do departamento de Auditoria e Gestão de Risco incluem a definição e execução das actividades de auditoria interna e gestão de risco em todas as empresas do Grupo.

As competências do departamento de Gestão do Portfolio incluem: configuração do portfolio e alocação de capital entre os negócios existentes e novas oportunidades, fusões e aquisições, apoio jurídico e comunicação corporativa interna e externa. É também responsável pela coordenação das melhores práticas ao nível da sustentabilidade.

Os Serviços Administrativos concentram um conjunto diversificado de serviços, nomeadamente consolidação, centro de serviços partilhados, sistemas de informação e fiscalidade. O centro de serviços partilhados presta serviços a empresas do Grupo nas áreas de contabilidade, administrativa, tesouraria e processamento salarial.

O departamento de Finanças e Tesouraria desempenha um papel central nas operações de financiamento, quer internas quer externas, gestão de tesouraria e relacionamento com instituições financeiras. Este departamento é também responsável pela gestão dos riscos financeiros do Grupo e pela elaboração e acompanhamento do plano financeiro do Grupo.

O departamento de Reporte e Relações com Investidores tem como principais funções: o planeamento corporativo e reporte de informação financeira ao nível consolidado interno e para o mercado; e assegurar o permanente contacto com investidores institucionais, accionistas e analistas através do Gabinete de Relações com Investidores.

O *Chief Financial Officer* é o responsável pela coordenação operacional de todos os departamentos funcionais do Centro Corporativo, com os quais reúne regularmente.

II.2 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 onze, eleitos em Assembleia-Geral.

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 2010, o Conselho de Administração era composto por três membros executivos e quatro membros não executivos independentes:

Nome	Cargo	Primeira nomeação
Belmiro Mendes de Azevedo	Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva	Dezembro de 2007
José Luís dos Santos Lima Amorim	Executivo	Dezembro de 2007
Mário Pereira Pinto	Executivo	Dezembro de 2007
Francisco de La Fuente Sánchez	Não Executivo	Abril de 2008
Rafael Cerezo Laporta	Não Executivo	Abril de 2008
Paulo José Jubilado Soares de Pinho	Não Executivo	Abril de 2008
Pedro Manuel Bastos Mendes Rezende	Não Executivo	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.

Todos os membros não executivos do Conselho de Administração 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 (4 num total de 7 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.

Atendendo à dimensão da Sonae Capital, entende-se não ser necessária a existência de um processo formal de selecção de candidatos a Administradores Não Executivos. No que se refere à não interferência dos Administradores Executivos nesse processo de selecção, tal afigura-se impossível tendo em conta que no modelo adoptado por esta Sociedade o Conselho de Administração delibera, colegialmente, com intervenção de todos os seus membros, a designação de uma Comissão Executiva, pelo que nos termos da lei, existe uma efectiva participação de todos os membros na distinção dos membros que são Executivos e Não Executivos.

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.

Ainda de acordo com os Estatutos da Sociedade, o Conselho de Administração pode deliberar sobre aumentos de capital por entradas em dinheiro até mil milhões de euros, em uma ou mais vezes. O Conselho de Administração fixará, nos termos legais, as condições de subscrição e as categorias de acções a emitir, de entre as já existentes.

Não foram atribuídos pelouros específicos, aos diversos membros do Conselho de Administração, no âmbito dos diferentes negócios da Sociedade. Com excepção da responsabilidade sobre matérias financeiras atribuída ao *Chief Financial Officer*, não foram atribuídas responsabilidades funcionais específicas a cada membro do Conselho de Administração. Assim, o Conselho de Administração não considerou necessário definir uma política de rotação de responsabilidades, considerando também que uma limitação de mandatos poderá não ir de encontro ao melhor interesse da Sociedade. O Conselho de Administração tem poder para substituir qualquer um dos seus membros se, em determinada altura, julgar que tal actuação se enquadra no melhor interesse da Sociedade.

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 2008, o Conselho de Administração 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 das referidas comissões especializadas, constituídas 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 estas comissões 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 2010, o Conselho de Administração reuniu cinco vezes, com 97% de presenças.

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 permeio, 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).

Durante o ano de 2010, 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
Belmiro Mendes de Azevedo ¹	254.000	96.600	-	350.600
José Luis dos Santos Lima Amorim	184.000	57.200	15.660	256.860
Mário Pereira Pinto	121.340	-	-	121.340
Sub-total Administradores Executivos	559.340	153.800	15.660	728.800
Francisco de La Fuente Sánchez	22.500	-	-	22.500
Rafael Cerezo Laporta	15.000	-	-	15.000
Paulo José Jubilado Soares de Pinho	22.500	-	-	22.500
Pedro Manuel Bastos Mendes Rezende	15.000	-	-	15.000
Sub-total Administradores Não Executivos	75.000	-	-	75.000
Total	634.340	153.800	15.660	803.800

¹ Foram atribuídos, ao Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Sonae Capital, SGPS, SA prémios de desempenho diferidos relativos a anos anteriores. Estes prémios foram pagos em dinheiro no final do ano de 2007 pela Sonae, SGPS, SA e o contravalor foi aplicado na aquisição de ações da Sonae Capital, SGPS, SA, expondo desta forma o Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva às flutuações no valor da sociedade, para garantir o alinhamento dos seus interesses com os da Sociedade e dos seus accionistas.

Durante o ano de 2010, não foram atribuídas indemnizações a ex-Administradores Executivos relacionadas com cessação de funções. A Sociedade não tem regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores.

Os Administradores Executivos estão incluídos nos planos de remuneração diferida baseados em ações, descritos no capítulo III.6 deste relatório.

A Sociedade não definiu quaisquer regras relativas a compensações em caso de cessação de funções durante o presente mandato. Durante o ano de 2010, não ocorreram situações deste tipo e como tal não foram pagas compensações para tal fim. Qualquer compensação futura para situações deste género será atribuída nos termos previstos na lei.

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 cauções e garantias reais ou pessoais pela Sociedade;
- Deliberação de mudança de sede ou de aumento de capital;
- Deliberação sobre projectos de fusão, cisão ou transformação da Sociedade;
- Aprovação da estratégia de configuração do portfolio de negócios;
- Aprovação do plano de negócios e quaisquer alterações significativas a esse plano.

A actual Comissão Executiva foi nomeada no dia 9 de Abril de 2008 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
José Luís dos Santos Lima Amorim	<i>Chief Financial Officer</i>
Mário Pereira Pinto	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. Durante o ano de 2010, tiveram lugar catorze reuniões com a presença de 88% dos seus membros.

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 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 cinco dias de antecedência, com um fim-de-semana de permeio, 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 2010, a Comissão Executiva enviou as agendas e as actas aprovadas relativas às reuniões da Comissão Executiva 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 9 de Abril de 2008, deliberou a nomeação 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.

Com referência a 31 de Dezembro de 2010, o BAFC é composto pelos Administradores Não Executivos independentes, Francisco de La Fuente Sánchez (Presidente) e Paulo José Jubilado Soares de Pinho.

O BAFC revê os relatórios, informação financeira e demonstrações financeiras da Sociedade antes da respectiva aprovação pelo Conselho de Administração, emite opinião sobre os relatórios que têm como destinatários os accionistas e os mercados financeiros, sobre a adequabilidade e regularidade da informação prestada pela Comissão Executiva, incluindo os sistemas internos de controlo dos negócios, o cumprimento das melhores práticas de governo societário e avalia, em representação do Conselho de Administração, o risco associado às operações da Sociedade. 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 2010, o BAFC reuniu oito vezes, com a presença de 94% dos seus membros.

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

Com referência a 31 de Dezembro de 2010, a Comissão de Nomeação e Remunerações (BNRC) é composta pelos Administradores Não Executivos independentes, Rafael Cerezo Laporta (Presidente) e Pedro Manuel Bastos Mendes Rezende.

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. Durante o ano de 2010, o BNRC reuniu uma vez, com a presença de todos os seus membros.

O Presidente do BNRC tem uma experiência significativa relativamente ao tema remunerações, tendo sido no passado membro de comissões, com abrangência mundial, responsáveis pela gestão de remunerações e carreiras numa empresa proeminente.

Tal como referido no capítulo II.2, os membros das comissões supra referidas são considerados independentes.

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.

A 31 de Dezembro de 2010, o Conselho Fiscal era composto pelos seguintes membros:

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.

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).

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

Durante o ano de 2010, os membros do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA auferiram a seguinte remuneração fixa (não tendo auferido outro tipo de remuneração):

	Valores em Euros
	Remuneração Fixa
Manuel Heleno Sismeiro	7.800
Armando Luís Vieira de Magalhães	6.300
Jorge Manuel Felizes Morgado	6.300
Total	20.400

A informação relativa a outros cargos exercidos pelos membros do Conselho Fiscal, suas qualificações e experiência profissional está disponível nos currícula vitae incluídos no anexo a este relatório. Para informação sobre o número de acções da empresa detidas pelos membros do Conselho Fiscal consultar capítulo III.3.

II.6 Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas da Sociedade para o período de 2007 a 2010 é a Deloitte & Associados, SROC, representada por António Marques Dias ou por António Manuel Martins Amaral, no exercício do seu primeiro mandato. O Revisor Oficial de Contas foi eleito em Assembleia-Geral através da aprovação de proposta apresentada pelo Conselho Fiscal.

Durante o ano de 2010, a remuneração total paga ao auditor externo da Sociedade foi de 203.871 euros, correspondendo aos seguintes serviços:

	Valores em Euros					
	2010	%	2009	%	2008	%
Auditoria e Revisão Legal de Contas ¹	140.171	68,8	158.542	78,4	154.387	74,3
Outros Serviços de Garantia de Fiabilidade ²	-	0,0	-	0,0	8.500	4,1
Consultoria Fiscal ²	21.450	10,5	10.000	4,9	45.000	21,6
Outros Serviços ²	42.250	20,7	33.750	16,7	-	0,0
Total	203.871	100,0	202.292	100,0	207.887	100,0

¹ Fees acordados para o ano.

² Montantes facturados.

Os serviços de consultoria fiscal e os outros serviços (essencialmente na área de consultadoria de gestão) são 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 visa 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 do Departamento Administrativo 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.

II.7 Secretário da Sociedade

O Conselho de Administração nomeou Anabela Nogueira Matos e André Pinto Rocha, 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 Auditoria Interna 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. Estes objectivos materializam-se na existência de planos e de sistemas coordenados, destinados a controlar as incertezas, 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, tendo como principais actividades:

- Políticas e procedimentos internos;
- Gestão de risco e auditoria interna;
- Auditoria externa.

As políticas e procedimentos de controlo interno são definidos a nível central e ao nível dos próprios negócios, visando garantir o seguinte:

- 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.

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 função de Auditoria Interna apoia o Grupo na prossecução dos seus objectivos através de uma abordagem sistemática e estruturada que permita avaliar e melhorar a eficácia da gestão de risco, controlo e governo da sociedade.

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 coordenadas, 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 bianuais 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.

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 2010, este plano incluiu trabalhos nas áreas de processos de negócios, cumprimento e sistemas de informação, incluindo o seguinte:

Processos

Negócios SC Assets: Processos de comercialização, gestão de activos e serviços após venda;
Negócios da Sonae Turismo: Processos de facturação e cobranças, gestão de fundos de caixa;
Grupo Selfrio: Risco de crédito e processo de controlo de garantias bancárias prestadas;
Ecociclo II: Processo de facturação e de contratação de seguros.

Cumprimento

Health & Fitness: Implementação do Manual de Health & Safety.

Sistemas de Informação

Negócios da Sonae Turismo: Licenciamento de software, redes *wireless*, sistemas de *front office* e sistemas de workflow.

Sonae Capital: Licenciamento de software, segurança de rede e assinaturas em *web banking*.

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.

A função de gestão de risco promove, coordena, facilita e apoia o desenvolvimento dos processos de gestão de risco. Iniciou-se em 2008 um processo 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, o seguinte:

- 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;
- Monitorização e reporte do progresso na implementação do plano de acções.

Dada a diversidade de negócios e riscos, esta abordagem foi primeiramente aplicada, em 2008, ao negócio de *Fitness*, ao que se seguiu a implementação em 2009 do plano de acções daí resultante, com especial incidência nos riscos de *Health & Safety*, Limpeza e Sistemas de Informação. Esta abordagem, inicialmente prevista para 2009 relativamente a todo o projecto **troiaresort** (incluindo a implementação do plano de acções, a que se seguirá uma replicação para toda a Sonae Turismo) foi adiada para 2010 em face da necessidade de desenvolver e implementar o plano de contingência da Gripe A (H1N1) em toda a organização. A coordenação e formalização do manual de contingência implicou a identificação de negócios críticos, desenvolvimento de cenários e definição de acções e planos de contingência. O principal objectivo do plano de contingência foi minimizar os impactos da ameaça de pandemia e assegurar serviços mínimos durante os vários cenários da crise. Foram desenvolvidos planos de acção compreendendo quatro dimensões distintas: comunicação com os *stakeholders* mais importantes, tratamento de casos suspeitos de colaboradores e clientes, redução dos impactos do absentismo e gestão da cadeia de fornecimento.

Na Sonae Capital, a veracidade e fiabilidade da informação financeira é atingida quer através da clara separação entre quem a prepara e os seus utilizadores quer pela 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 pelos serviços administrativos 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 dos serviços administrativos do Centro Corporativo da Sonae Capital. Este processo constitui um nível adicional 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 departamento de Reporte e 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. O *Chief Financial Officer* e membros da equipa corporativa 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.

A Sonae Capital está exposta a um conjunto diversificado de riscos de natureza financeira, nomeadamente riscos de taxa de juro, cambial (riscos de transacção e translação), liquidez, de crédito, exposição a preços de matérias-primas e a flutuações nos mercados de capitais e dívida. A política de gestão de riscos financeiros da Sonae Capital visa minimizar os efeitos adversos potenciais decorrentes da volatilidade dos mercados financeiros.

A situação actual dos mercados financeiros tem levado a que o risco de liquidez assuma lugar de destaque nas prioridades das empresas. Com esse fim em vista, um conjunto coerente de sistemas implementados na Sonae Capital assegura o cumprimento das obrigações de pagamento e de financiamento dos seus negócios e da sua estratégia.

Os sistemas acima referidos, centralizados no centro corporativo da Sociedade, asseguram a gestão de liquidez, planeamento financeiro baseado em previsões de *cash flow*, instrumentos de controlo de tesouraria e fundo de maneo, diversificação das fontes de financiamento e contrapartes, ajustamento do perfil de maturidade da dívida ao perfil de geração de *cash flow* e um nível adequado de liquidez através da contratação com bancos de relacionamento.

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. A Sociedade não contrata derivados ou outros instrumentos financeiros não relacionados com as suas actividades operacionais.

A gestão dos riscos financeiros é efectuada e monitorizada no âmbito das funções financeiras centralizadas, cuja actividade é também reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Auditoria e Finanças.

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 acima descritas, está disponível para consulta na página na Internet da Sociedade (www.sonaecapital.pt).

Durante 2010, o Conselho Fiscal recebeu várias comunicações que, depois de análise cuidadosa, foram tratadas como reclamações de clientes sobre a qualidade do serviço prestado ou do produto vendido, tendo sido reencaminhadas para os serviços respectivos para tratamento adequado. Todas as reclamações foram prontamente analisadas e acompanhadas até à respectiva resolução.

II.10 Remuneração e Outras Compensações

A política de remuneração dos membros dos órgãos sociais da Sonae Capital, SGPS, SA vigente no exercício em análise foi aprovada na Assembleia-Geral de 28 de Abril de 2010.

A política de remuneração dos órgãos sociais aprovada elege a iniciativa, a competência e dedicação como características determinantes do bom desempenho. Tem, igualmente por objectivo, o alinhamento dos contributos individuais com os objectivos estratégicos da empresa, reforçando o foco da política retributiva na remuneração do desempenho. Desta forma, o contributo das acções individuais, do desempenho e esforços individuais para o desempenho global da empresa deverá ser avaliado anualmente e influenciar a remuneração fixa e variável a atribuir.

Como corolário desta perspectiva, as componentes fixas da remuneração dependem predominantemente das competências pessoais e do nível de responsabilidade da função e as componentes variáveis estão ligadas ao grau de sucesso da empresa e das empresas sob responsabilidade mais directa.

A política de remuneração da Sociedade não estipula qualquer compensação decorrente do término antecipado de funções antes do termo do mandato de qualquer administrador. Nestes casos a compensação é a que decorre da aplicação da lei vigente.

A política de remuneração aprovada obedece aos seguintes princípios:

Administradores Executivos

a) a estrutura de remuneração dos Administradores Executivos inclui três componentes: (i) uma Remuneração Fixa, que é estabelecida por referência ao período de um ano, (ii) um Prémio Variável de Curto Prazo, estabelecido no primeiro trimestre do ano seguinte àquele a que respeita, e (iii) um Prémio Variável de Médio/Longo Prazo, que se destina a incentivar o alinhamento dos interesses dos Administradores Executivos com o de todos os accionistas, tem natureza discricionária e é atribuível anualmente, com pagamento diferido;

b) o quantum remuneratório considera que (i) as remunerações fixas individuais são definidas em função das competências pessoais e do nível de responsabilidade da função desempenhada por cada Administrador Executivo. As remunerações a atribuir aos Administradores Executivos serão definidas tendo por referência a situação da empresa e as práticas de mercado; (ii) o Prémio Variável de Curto Prazo é fixado em função do grau de cumprimento dos objectivos definidos, baseados em indicadores de desempenho da empresa, das equipas de trabalho sob a sua responsabilidade e do seu próprio desempenho individual (iii) o Prémio Variável de Médio/Longo Prazo é fixado por ponderação da responsabilidade da função e das competências individuais, sendo determinado igualmente em função do grau de cumprimento dos objectivos definidos baseados em indicadores de desempenho, podendo ser convertido em acções Sonae Capital, ou no seu equivalente em dinheiro à data do pagamento, neste caso considerando a cotação da acção na data do seu vencimento.

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

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.

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.

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.

Os valores pagos a título de remuneração a cada um dos órgãos sociais, constam dos capítulos respectivos do presente relatório.

O detalhe dos prémios de desempenho diferidos consta do capítulo III.6 deste relatório.

II.11 Principais Riscos a que a Sociedade e suas Filiais estão expostas

No exercício da sua actividade, a Sonae Capital e suas filiais estão expostas a vários riscos, de entre os quais se destacam:

- 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.
- Algumas áreas de negócio do Grupo Sonae Capital têm registado prejuízos e poderão existir negócios desenvolvidos pelas sociedades detidas pela Sonae Capital susceptíveis de necessitar de investimento adicional. 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. O reforço do investimento da Sonae Capital 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. No caso da Sonae Capital, ou das suas filiais envolvidas nesses investimentos, não disporem dos fundos necessários, os objectivos ou planos operacionais de desenvolvimento dos negócios poderão ter de ser alterados ou diferidos.
- No desenvolvimento das suas actividades, a Sonae Capital e as suas filiais estão expostas a riscos dos mercados financeiros, especialmente a alterações nas taxas de juro de mercado. Em caso de subidas destas, e uma vez que uma parte do endividamento externo da Sonae Capital e das suas filiais vence juros variáveis indexados aos referenciais de mercado, os *cash flows* futuros e os resultados das suas operações podem ser adversamente afectados. De forma a reduzir o risco de subidas de taxa de juro, a Sonae Capital poderá contratar instrumentos derivados, mas a Sonae Capital não pode garantir que esses instrumentos cubram a totalidade desses riscos.
- 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.

O portfolio de negócios 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* e diversões), poderá ser afectada pela evolução da economia, nomeadamente, pela diminuição do grau de confiança dos consumidores, aumento das taxas de juro e conseqüente 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 daquele conjunto de fracções 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 foi dada por um prazo de 15 anos prorrogável por períodos sucessivos de 5 anos, se ambas as partes concordarem; (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 das 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 conveniência 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 *health & 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), comprometendo-se a cumprir com os requisitos nele especificados, assim como com a legislação em vigor, designadamente com o Regulamento (CE) n.º 853/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004, relativo à higiene dos géneros alimentícios.

O valor da actividade de gestão de activos e da carteira de terrenos detida pela SC Assets está largamente dependente da conjuntura do mercado imobiliário.

- A Praedium é responsável pelo desenvolvimento de empreendimentos residenciais de elevada qualidade, estando incluídos no seu portfolio o edifício City Flats e o projecto Efanor, em Matosinhos. A actividade imobiliária desenvolvida pela Praedium apresenta uma conta de exploração cujos resultados actuais estão muito dependentes da concretização de escrituras públicas de compra e venda, já que o reconhecimento de proveitos e custos só acontece nessa fase do processo de desenvolvimento. Em consequência, existe forte dependência do negócio da celeridade de emissão de licenças de habitabilidade, sem as quais não é possível celebrar os contratos de compra e venda. O sucesso da comercialização de activos da Praedium está fortemente dependente da evolução da economia, na medida em que esta se correlaciona de forma imediata e directamente com a procura de novas habitações.
- O sector imobiliário apresenta, em Portugal, uma pulverização muito grande dos agentes envolvidos, nomeadamente promotores, resultando numa concorrência muito agressiva. A Praedium defende a prática de desenvolvimento sustentado dos seus activos, em termos ambientais, pelo que promoveu a certificação ambiental da gestão dos espaços verdes do empreendimento Efanor, que se traduz, para além de um conjunto de obrigações em fase de obra, na utilização de fontes de energia renováveis dentro do empreendimento. Estas práticas tentam prevenir os riscos ambientais a que está sujeita.

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 a SKK (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 (Selfrio, Sistavac e Sopair) 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 (SMP) 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 TP - Sociedade Térmica Portuguesa (TP) desenvolve a sua actividade, em parceria com outras empresas, no negócio da energia eólica e de cogeração. Embora este tipo de produção de energia eléctrica seja uma alternativa mais eficiente e “amiga do ambiente”, comporta, ainda assim, alguns riscos ao desenvolvimento da actividade, que poderão ter impacto nos resultados das empresas.

- Em Portugal, o desenvolvimento da energia eólica, nos próximos anos, ficará intimamente associado ao consórcio “Eólicas de Portugal” que foi adjudicado através de concurso público promovido pelo Governo Português para um lote de potência de 1.200 MW de energia eólica a instalar até 2013. A Sonae Capital, através da TP, integra este consórcio que inclui outros promotores eólicos, tais como a Enernova (Grupo EDP), a Finerge, detida pela Enel Green Power Espanha, e a Generg. Outro parceiro é o produtor alemão e líder mundial de aerogeradores, a Enercon, que desenvolveu um projecto industrial que visa a criação de um cluster industrial eólico, em Portugal. Os riscos associados à produção da energia eólica estão relacionados com a obtenção da aprovação ambiental, essencial para o licenciamento dos parques eólicos.
- 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 ou fuel no caso da TP. Numa central de cogeração há uma redução no consumo de combustível, comparativamente ao que sucede na produção das mesmas quantidades de energia térmica e eléctrica, em separado. Os riscos associados dizem respeito à atribuição das licenças de emissão de CO₂. Até ao ano de 2012, as licenças para emissão de CO₂ foram atribuídas a título gratuito, mas depois dessa data nada está definido sobre as novas licenças a atribuir, contudo é importante não ultrapassar os limites das emissões de gases com efeito de estufa com que Portugal se comprometeu no Protocolo de Quioto.
- Ambos os negócios, de produção de energia eólica e de cogeração, têm 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 muito 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 (12 anos). No caso dos projectos de energia eólica, a tarifa também é definida pelo Estado, para um período de 15 anos. Como em média, a duração de um parque eólico é de cerca de 20 anos, este risco acaba por ser muito reduzido.
- A actividade relacionada com a energia eólica desenvolvida pela TP está sujeita às condições climatéricas, nomeadamente o vento, que poderão afectar negativamente o nível de actividade e os resultados operacionais da empresa. De qualquer modo, este risco acaba por ser mitigado uma vez que antes da implementação de um parque eólico é elaborado um estudo de vento, no mínimo durante 2 anos (período de estudo que é consensualmente aceite como suficiente para avaliar correctamente a disponibilidade do recurso eólico para uma localização em concreto).

- A actividade desenvolvida pela TP, enquanto empresa a operar no sector da energia eólica e da 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. O referido contrato poderá vir a ser alterado em resultado de negociações promovidas pela concedente, que pretende alterar o modelo de exploração, passando a remunerar a concessionária pela disponibilidade da infra-estrutura em lugar da sua utilização. Estas alterações contratuais ainda não estão acordadas e poderão afectar significativamente a actividade da sociedade.

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. Os Estatutos da Sociedade permitem que os accionistas possam votar por correspondência no que se refere a todas as propostas apresentadas.

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 2010, 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.	156.504.947	62,602%	62,602%
Mohnish Pabrai	17.166.440	6,867%	6,867%
Banco BPI, S.A.	5.753.727	2,301%	2,301%

No dia 17 de Novembro de 2010, foram comunicadas as seguintes alterações ao nível das participações qualificadas:

- Sonae, SGPS, SA informou sobre aquisição de 16.600.000 acções, correspondentes a 6,640% dos direitos de voto da Sonae Capital SGPS, SA. Esta participação é imputável à Efanor Investimentos, SGPS, SA e está incluída na percentagem indicada na tabela supra (62,602%);
- Banco BPI, SA informou sobre alienação de 16.600.000 acções, correspondentes a 6,640% dos direitos de voto da Sonae Capital, SGPS, SA.

III.3 Acções detidas pelos membros dos Órgãos Sociais

Nos termos do disposto no artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais, o número de acções detidas pelos membros dos Órgãos Sociais em 31 de Dezembro de 2010, era o seguinte:

Órgãos Sociais	Nº Acções Detidas
Conselho de Administração	
Belmiro Mendes de Azevedo	838.862
José Luís dos Santos Lima Amorim	8.125 ¹
Mário Pereira Pinto	8.125 ¹
Francisco de La Fuente Sánchez	-
Rafael Cerezo Laporta	-
Paulo José Soares Jubilado de Pinho	20.775 ²
Pedro Manuel Bastos Mendes Rezende	-
Conselho Fiscal	
Manuel Heleno Sismeiro	-
Armando Luís Vieira de Magalhães	-
Jorge Manuel Felizes Morgado	-

¹ Acções detidas, de forma indirecta, por sociedades em que o Administrador é membro de órgãos sociais.

² Inclui 8.125 acções detidas, de forma indirecta, por sociedades em que o Administrador é membro de órgãos sociais.

Durante 2010, 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: A sociedade não detém acções próprias

Código ISIN:

PTSNP0AE0008

NYSE Euronext:

SONC

Reuters:

SONAC LS

Bloomberg:

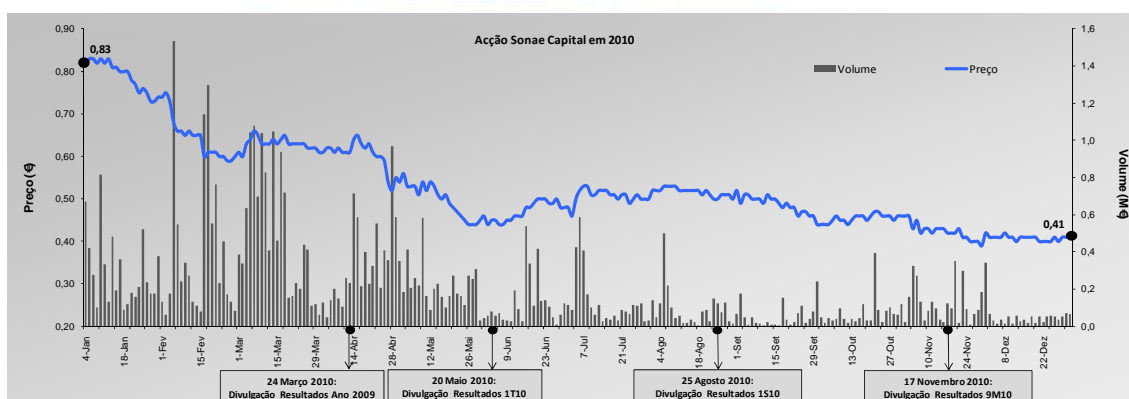
SONC.PL

Durante 2010, o preço das acções Sonae Capital desceu 50,6%, comparativamente com uma descida de 10,3% no índice de referência na Bolsa Portuguesa (PSI20).

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

Euronext Lisbon	2010	2009
Preço de Fecho		
31 Dezembro N-1	0,83 €	0,44 €
Preço máximo	0,83 € (05 Jan.10)	0,97 € (21 Ago.09)
Preço mínimo	0,39 € (30 Nov. 10)	0,42 € (06 Mar.09)
31 Dezembro N	0,41 €	0,83 €
Transacções		
Quantidade média diária	353.094	453.992
Total de acções transaccionadas	91.098.154	116.221.841
Volume		
Total (milhões de euros)	52,0	82,1
Volume médio diário (milhões de euros)	0,20	0,32
Capitalização bolsista (a)		
Final do ano (31 Dezembro N)	102.500.000 €	207.500.000 €

^(a) Capitalização Bolsista calculada com base no número total de acções.



Durante o ano de 2010, e para além da informação de resultados divulgada e assinalada no gráfico, foram ainda anunciados ao Mercado os seguintes eventos corporativos:

- **14 Abril 2010**
 Inparvi, SGPS, SA alienou a totalidade do capital social da Societé des Essences Fines Isoroy, bem como dos suprimentos que lhe tinham sido concedidos;
- **5 Agosto 2010**
 Spred, SGPS, SA acorda os termos para a alienação da totalidade do capital social da Box Lines – Navegação, SA.
- **17 Setembro 2010**
 Sonae Capital, SGPS, SA informa sobre produção de todos os efeitos do acordo para a alienação da totalidade do capital social da Box Lines – Navegação, SA, obtida a declaração de não oposição pela Autoridade da Concorrência.

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

Durante o ano de 2010, a Sociedade não adoptou qualquer plano de atribuição de acções ou plano de atribuição de opções de aquisição de acções.

Em 2007 e em anos anteriores, o Grupo Sonae Capital concedeu prémios de desempenho diferidos baseados em acções da Sonae Capital, SGPS, SA, a adquirir a custo zero, três anos após a sua atribuição. A aquisição poderá efectuar-se entre a data homóloga do terceiro ano

após a sua atribuição e o final desse ano. A Sociedade tem o direito de entregar, em substituição das acções, o valor equivalente em dinheiro. O exercício da opção apenas ocorre se o colaborador estiver ao serviço do Grupo Sonae Capital na data de vencimento. 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.

Em 2008, 2009 e 2010, o Grupo atribuiu prémios de desempenho diferidos baseados em acções da Sonae Capital, SGPS, SA, em termos similares aos descritos no parágrafo anterior. O Grupo considera que a exposição dos Administradores às flutuações no preço da acção é a forma mais apropriada de alinhar os interesses dos Administradores com os dos accionistas.

Em 31 de Dezembro de 2010, 2009 e 2008, o valor de mercado do total de responsabilidades relativas a pagamentos baseados em acções, que ainda não estão vencidas, apresenta-se sumariado da seguinte forma:

Ano de atribuição	Ano de vencimento	Número de participantes	Justo valor		
			31. Dez.10	31 Dez.09	31 Dez.08
2006	2009	-	-	-	73.981
2007	2010	-	-	75.080	49.081
2008	2011	3	34.015	207.760	120.607
2009	2012	4	141.664	420.165	-
2010	2013	4	145.478		
Total			321.157	703.005	243.669

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 20.º do Código dos Valores Mobiliários) e suas partes relacionadas (definição do art.º 20.º 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 2010 o Conselho Fiscal emitiu pareceres favoráveis em relação a todas as transacções que lhe foram apresentadas.

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).

Para além da informação sobre a sociedade disponibilizada na página na Internet da Sociedade (www.sonaecapital.pt), 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) e na página na Internet da Sociedade (www.sonaecapital.pt).

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

O representante para as Relações com o Mercado de Capitais é José Luís dos Santos Lima Amorim (Telefone: +351 22 010 79 03; Fax: +351 22 010 79 35; E-mail: jamorim@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, 2 de Março de 2011

O Conselho de Administração

Belmiro Mendes de Azevedo

Francisco de La Fuente Sanchez

José Luis dos Santos Lima Amorim

Rafael Cerezo Laporta

Mário Pereira Pinto

Paulo José Jubilado Soares de Pinho

Pedro Manuel Bastos Mendes Rezende



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: 73

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico:	<ul style="list-style-type: none">▪ Licenciatura em Engenharia Química Industrial - FEUP (1963)▪ PMD (Programme for Management Development) - Harvard Business School (1973)▪ Financial Management Programme - Stanford University (1985)▪ Strategic Management - Wharton University (1987)
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	Presidente do Conselho de Administração das seguintes sociedades: <ul style="list-style-type: none">▪ SC, SGPS, SA▪ Sonae Turismo, SGPS, SA▪ Spred, SGPS, SA▪ Selfrio, SGPS, SA
Cargos exercidos em outras sociedades:	<ul style="list-style-type: none">▪ Membro do Conselho Geral da EGP-UPBS (University of Porto Business School)▪ Membro fundador do Forum Manufature Portugal▪ Membro do European Advisory Board da Harvard Business School▪ Membro of WBCSD - Order of Outstanding Contributors to Sustainable Development▪ Membro do International Advisory Board da Allianz AG▪ Membro do European Union Hong-Kong Business Cooperation Committee
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	<ul style="list-style-type: none">▪ 1999-2007 - Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da Sonae, SGPS, SA▪ Desde 2003 - Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, SA▪ Desde 2007 - Presidente do Conselho de Administração da Sonae, SGPS, SA Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da Sonae Capital, SGPS, SA

José Luís dos Santos Lima Amorim

Administrador Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA



Idade: 54

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico:

- Licenciatura em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto (1978)
- Membro da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (1982)

Cargos exercidos em sociedades do Grupo:

Presidente do Conselho de Administração das seguintes sociedades:

- Bloco Q - Sociedade Imobiliária, SA
- Bloco W - Sociedade Imobiliária, SA
- Casa da Ribeira - Hotelaria e Turismo, SA
- Centro Residencial da Maia, Urbanismo, SA
- Country Club da Maia - Imobiliária, SA
- Empreendimentos Imobiliários Quinta da Azenha, SA
- Golf Time - Golfe e Investimentos Turísticos, SA
- Imoarea - Investimentos Turísticos, SGPS, SA
- Imoclub - Serviços Imobiliários, SA
- Imoferro - Sociedade Imobiliária, SA
- Imohotel - Empreendimentos Turísticos Imobiliários, SA
- Imopenínsula - Sociedade Imobiliária, SA
- Imoresort - Sociedade Imobiliária, SA
- Imosedas - Imobiliárias e Serviços, SA
- Marimo - Exploração Hoteleira e Imobiliária, SA
- Marmagno - Exploração Hoteleira e Imobiliária, SA
- Marvero - Exploração Hoteleira e Imobiliária, SA
- Modus Faciendi - Gestão e Serviços, SA
- Praedium - SGPS, SA
- Praedium II - Imobiliária, SA
- Praedium - Serviços, SA
- Prédios Privados - Imobiliária, SA
- Predisedas - Predial das Sedas, SA
- S.I.I - Soberana - Investimentos Imobiliários, SA
- SC, Assets, SA
- SC - Engenharia e Promoção Imobiliária, SGPS, SA
- Sodesa - Comercialização de Energia, SA
- Solinca - Investimentos Turísticos, SA
- Soltróia - Sociedade Imobiliária de Urbanização e Turismo de Tróia, SA
- Torre São Gabriel, Imobiliária, SA
- Tróia Market - Supermercados, SA
- Troiaresort - Investimentos Turísticos, SA
- Troiaverde - Exploração Hoteleira e Imobiliária, SA
- Tulipamar - Exploração Hoteleira e Imobiliária, SA

- Urbisedas - Imobiliária das Sedas, SA
- Venda Aluga - Sociedade Imobiliária, SA
- World Trade Center Porto, SA

Membro do Conselho de Administração das seguintes sociedades:

- Contacto Concessões, SGPS, SA
- Imoponte - Sociedade Imobiliária, SA
- Inparvi, SGPS, SA
- Investalentejo, SGPS, SA
- Norscut - Concessionária de Auto Estradas, SA
- Promessa - Sociedade Imobiliária, SA
- SC - Sociedade de Consultadoria, SA
- SC, SGPS, SA
- Sete e Meio - Investimentos e Consultadoria, SA
- Sete e Meio Herdades - Investimentos Agrícolas e Turismo, SA
- Solinfitness Club Málaga, SL
- SC Finance, BV
- Sonae Turismo - SGPS, SA
- Sontur, BV
- Sopair, SA
- Spred - SGPS, SA
- TP - Sociedade Térmica Portuguesa, SA
- Vistas do Freixo - Empreendimentos Turísticos e Imobiliários, SA

Membro da Gerência das seguintes sociedades:

- Aqualuz - Turismo e Lazer, Lda
- Marinamagic - Exploração de Centros Lúdicos e Marítimos, Lda

Cargos exercidos em outras sociedades:

Membro do Conselho de Administração da Change Partners, SCR, SA

Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:

- 1999-2007 - Director do Planeamento e Controlo de Gestão da Sonae, SGPS, SA
- 1999-2007 - Secretário do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Sonae, SGPS, SA
- 2001-2007 - Director das Relações com Investidores da Sonae, SGPS, SA
- Desde 2007 - Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA

Mário Pereira Pinto

Administrador Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA



Idade: 59

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico:	<ul style="list-style-type: none">▪ Licenciatura em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto (1975)▪ Advanced Management Programme - INSEAD, Fointainebleau (1989)
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	Membro do Conselho de Administração das seguintes sociedades: <ul style="list-style-type: none">▪ Lidergraf - Artes Gráficas, SA▪ SC, SGPS, SA▪ SC - Sociedade de Consultadoria, SA▪ Sociedade Europeia de Arroz - SEAR, SA▪ Sodesa - Comercialização de Energia, SA▪ Sopair, SA▪ Spred, SGPS, SA▪ TP - Sociedade Térmica Portuguesa, SA▪ Norscut - Concessionária de Auto Estradas, SA
Cargos exercidos em outras sociedades:	Presidente do Conselho de Administração das seguintes sociedades: <ul style="list-style-type: none">▪ Change, SGPS, SA▪ Change Partners, SCR, SA▪ Change Partners I, SGPS, SA▪ Glomack - SGPS, SA▪ Hottrade, Representações e Serviços, SA▪ Bicaveiro, Vending, SA Membro do Conselho de Administração das seguintes sociedades: <ul style="list-style-type: none">▪ BA - Glass, SA▪ Consumo em Verde - Biotecnologia de Plantas, SA Membro da Gerência das seguintes sociedades: <ul style="list-style-type: none">▪ PSISA - Consultores, Lda Presidente do Conselho Fiscal da Estoril-Sol, SGPS, SA
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	<ul style="list-style-type: none">▪ Desde 2002 - Presidente do Conselho de Administração da Change Partners, SCR, SA▪ Desde 2007 - Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA

Francisco de La Fuente Sánchez

Administrador Não Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA



Idade: 69

Nacionalidade: Portuguesa

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

- Desde 2009 - Vogal cooptado do Conselho de Escola do Instituto Superior Técnico
 - Desde 2007 - Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da EFACEC Capital
 - Vogal convidado do Conselho Nacional da Água
 - Presidente do Conselho Geral da PROFORUM
 - Membro do Conselho Consultivo do Departamento de Engenharia Electrotécnica e de Computadores do Instituto Superior Técnico
 - Presidente do Conselho Nacional do Colégio de Engenharia Electrotécnica da Ordem dos Engenheiros
 - Desde 2005 - Membro do Patronato da Fundação Hidroeléctrica del Cantábrico
 - Membro do Conselho Consultivo do Fórum para a Competitividade
 - Desde 2004 - Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Brasileira
 - Desde 2003 - Membro do Fórum Ibero América
 - Desde 2002 - Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Espanhola
 - 2007 - 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
-

Rafael Cerezo Laporta

Administrador Não Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA



Idade: 60

Nacionalidade: Espanhola

Curriculum Académico:	<ul style="list-style-type: none">▪ Licenciatura em Economia - London School of Economics (1970 - 1974)▪ Master in Business Administration - Columbia University (1975 - 1977)
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	-
Cargos exercidos em outras sociedades:	<ul style="list-style-type: none">▪ Membro do Conselho Consultivo do Grupo Exea (Empresa da família Puig)▪ Membro do Conselho de Administração e Presidente da Comissão de Auditoria da Puig, SA▪ Membro do Conselho de Administração da Flamagas, SA▪ Membro do Conselho de Administração da ISDIN, SA e Presidente da Comissão de Auditoria e do BNRC da ISDIN, SA
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	<ul style="list-style-type: none">▪ 2002-2008 - Na Boston Consulting Group: abandona a Presidência Executiva Europeia para se dedicar a clientes em Espanha e Portugal (em simultâneo com a Presidência dos mercados da Rússia e Países de Leste durante 2002-2003), com enfoque nos sectores de consumo e financeiro▪ Desde 2007 - Membro do Conselho Consultivo do Grupo Exea (Empresa da família Puig)▪ Desde 2007 - Membro do Conselho de Administração e Presidente da Comissão de Auditoria da Puig, SA▪ Desde 2007 - Membro do Conselho de Administração da Flamagas, SA▪ Desde 2007 - Membro do Conselho de Administração da ISDIN, SA e Presidente da Comissão de Auditoria e do BNRC da ISDIN, SA Desde 2007 - Membro Não Executivo do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA

Paulo José Jubilado Soares de Pinho

Administrador Não Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA



Idade: 48

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico:	<ul style="list-style-type: none">▪ Licenciatura em Economia - Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (1985)▪ MBA - Master in Business Administration - Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (1989)▪ Doutoramento em Banking and Finance - City University Business School, Londres (1994)▪ Negotiation Analysis - Amsterdam Institute of Finance (2005)▪ Advanced Course - European Venture Capital and Private Equity Association (2006)▪ Valuation Guidelines Masterclass - European Venture Capital and Private Equity Association (2007)▪ Private Equity and Venture Capital Programme - Harvard Business School (2007)
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	-
Cargos exercidos em outras sociedades:	<ul style="list-style-type: none">▪ Membro do Conselho de Administração da Change Partners , SCR, SA▪ Membro do Conselho Consultivo e Estratégico do Fundo Fast Change Venture Capital▪ Consultor Sénior para a Ibéria da Profit Technologies, EUA▪ Consultor Sénior da New Next Moves Consultants, Portugal▪ Administrador (representante em Portugal) da Venture Valuation, Suíça▪ Membro Não Executivo do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	<ul style="list-style-type: none">▪ 2004-2007 - Administrador Executivo e Membro do Conselho de Administração da REN - Redes Eléctricas Nacionais, SA▪ Desde 2005 - Membro do Conselho Consultivo e Estratégico do Fundo Fast Change Venture Capital▪ 2007-2008 - Membro do Conselho de Administração da Xis Vending - Serviços de Vending, SA▪ Desde 2007 - Consultor Sénior para a Ibéria da Profit Technologies, EUA▪ Desde 2007 - Consultor Sénior da New Next Moves Consultants, Portugal▪ Desde 2007 - Administrador (representante em Portugal) da Venture Valuation, Suíça▪ Desde 2007 - Membro Não Executivo do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA▪ Desde 2008 - Professor Convidado na Cass Business School, Londres▪ Desde 2010 – Membro do Conselho de Administração da Change Partners, SCR, SA

Pedro Manuel Bastos Mendes Rezende

Administrador Não Executivo da Sonae Capital, SGPS, SA



Idade: 49

Nacionalidade: Portuguesa e Espanhola

Curriculum Académico:	<ul style="list-style-type: none">▪ Licenciatura em Engenharia Industrial Mecânica - ICAI, Madrid (1979 - 1985)▪ Master in Business Administration - INSEAD, Fontainebleau (1989 - 1990)
Cargos exercidos em sociedades do Grupo:	-
Cargos exercidos em outras sociedades:	<ul style="list-style-type: none">▪ Hyperion Energy Investments - Sócio Fundador e Presidente da Comissão Executiva▪ A.T. Kearney – Consultadoria de Gestão, Lda. – Sócio e Presidente para Portugal
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	<p>2003-2006 - EDP, Energias de Portugal, SA</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Membro do Conselho de Administração e da Comissão Executiva▪ Presidente da Comissão Executiva da EDP Produção e da Companhia Portuguesa de Produção de Electricidade (CPPE)▪ Membro do Conselho de Administração e Vice-Presidente da Comissão Executiva da Hidroeléctrica del Cantábrico (HC Energia)▪ Presidente do Conselho de Administração da EDP Engenharia e Manutenção, EDP Energia Ibérica e da Tergen▪ Membro do Conselho de Administração de outras empresas do Grupo▪ Responsável pelas áreas Corporativas de Planeamento Estratégico, Trading, Regulação, Sustentabilidade e Ambiente, Interligação Comunitária e Sistemas <p>Desde 2006 - Hyperion Energy Investments</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Sócio Fundador e Presidente da Comissão Executiva <p>Desde 2007 – Membro Não Executivo do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, SA</p> <p>Desde 2010 – A.T. Kearney – Consultadoria de Gestao, Lda.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Sócio da A.T. Kearney e Presidente para Portugal

Manuel Heleno Sismeiro

Presidente do Conselho Fiscal de Sonae Capital, SGPS, SA

Curriculum Académico:	<ul style="list-style-type: none">▪ 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: <ul style="list-style-type: none">▪ 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:	<ul style="list-style-type: none">▪ 1980 - 2008 - Sócio da Coopers & Lybrand e da Bernardes, Sismeiro & Associados▪ Desde 2008 - Consultor em especial nas áreas de auditoria interna e controle interno▪ Desde 2009 - Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

Armando Luís Vieira de Magalhães

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

Curriculum Académico:	<ul style="list-style-type: none">▪ 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: <ul style="list-style-type: none">▪ Sonaecom, SGPS, SA▪ Sonae Indústria, SGPS, SA▪ Futebol Clube do Porto - Futebol SAD▪ Fundação Eça de Queiroz▪ PortoComercial – Sociedade de Comercialização, Licenciamento e Sponsorização, SA
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	<ul style="list-style-type: none">▪ 1989 - 2010 - Revisor Oficial de Contas e Sócio da Santos Carvalho & Associados, SROC, SA▪ Desde 2007 - Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA▪ Desde 2010 – Revisor Oficial de Contas e Sócio da Armando Magalhães, Carlos Silva & Associados, SROC, SA

Jorge Manuel Felizes Morgado

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

Curriculum Académico:	<ul style="list-style-type: none">▪ 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: <ul style="list-style-type: none">▪ Sonae, SGPS, SA▪ Sonae Indústria, SGPS, SA▪ Sonae Distribuição, SGPS, SA▪ Sonae Sierra, SGPS, SA
Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:	<ul style="list-style-type: none">▪ Desde 2004 - Revisor Oficial de Contas Sócio da Horwath Parsus - Consultoria e Gestão, Lda▪ Desde 2007 - Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA▪ Desde 2008 - Membro do Conselho Fiscal da Sonae Sierra, SGPS, SA
