

**RELATÓRIO & CONTAS**  
**RELATÓRIO SOBRE**  
**O GOVERNO DA**  
**SOCIEDADE**

31 dezembro 2016

**SONAE CAPITAL**



# **RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE**

*31 dezembro 2016*

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

## A. ESTRUTURA ACCIONISTA

### I. ESTRUTURA DE CAPITAL

#### 1. Estrutura do Capital Social

O capital social da Sonae Capital, SGPS, S.A, (doravante abreviadamente designada por “Sociedade” ou “Sonae Capital”) é de 250.000.000 euros, integralmente subscrito e realizado, está dividido em 250.000.000 acções ordinárias, escriturais e ao portador, cada uma com o valor nominal de 1 euro.

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

#### 2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das acções

As acções da Sociedade não têm qualquer restrição quanto à sua transmissibilidade ou titularidade, nem existem accionistas titulares de direitos especiais. Deste modo, as acções são livremente transmissíveis de acordo com as normas legais aplicáveis.

#### 3. Acções Próprias

Com referência a 31 de Dezembro de 2016, a Sociedade detinha 5.156.226 acções próprias, representativas de 2,206% do capital social, correspondentes a igual percentagem de direitos de voto.

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

Não existem acordos celebrados pela Sociedade que contenham cláusulas com o objetivo de constituir medidas defensivas à alteração de controlo accionista em caso de ofertas públicas de aquisição.

Nos mesmos termos, a Sociedade não aprovou qualquer disposição estatutária ou regras ou normas com vista a impedir o sucesso de ofertas públicas de aquisição.

#### 5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo accionista

Durante o exercício de 2016 não foram adoptadas quaisquer medidas defensivas.

A maioria do capital social da Sociedade é imputada a um único accionista, sendo que igualmente não existe qualquer norma estatutária que preveja a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um accionista, de forma individual ou em concertação com outros accionistas.

#### 6. Acordos parassociais

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

## II. PARTICIPAÇÕES SOCIAIS E OBRIGAÇÕES DETIDAS

#### 7. Participações qualificadas

Em 31 de Dezembro de 2016 e de acordo com as notificações recebidas pela Sociedade, os accionistas que, de acordo com o artigo 20º do Código de Valores Mobiliários, têm uma participação qualificada representativa de, pelo menos, 2% do capital social da Sonae Capital, são os seguintes:

Accionista	Nº Acções Detidas	% Capital Social com direito de voto
Efanor Investimentos, SGPS, S.A. <sup>1</sup>	156.672.329	62,669%
Briarwood Chase Management LLC	12.463.711	4,985%
Santander Asset Management	5.395.629	2,158%
Argus Funds	5.181.429	2,073%

1. Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da al.b) do nº1 do Artº 20º e do nº1 do Artº 21º do CVM, o ultimate beneficial owner, porquanto domina a Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez, domina integralmente a Pareuro BV.

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

As acções e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e fiscalização na Sociedade e em sociedades em relação de domínio ou de grupo com a Sociedade, directamente ou através de pessoas relacionadas, encontram-se divulgadas em anexo ao relatório anual de gestão nos termos exigidos pelo artigo 447º do Código das Sociedades Comerciais e pelo número 7 do artigo 14º do regulamento 5/2008 da CMVM.

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

A competência atribuída pelos Estatutos ao Conselho de Administração da Sociedade para deliberar operações de aumento de capital cessou a sua vigência em Dezembro de 2012, pelo que, a partir daquela data, tal competência reside exclusivamente na Assembleia Geral de Accionistas nos termos legalmente previstos.

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

No âmbito das actividades comerciais dos negócios que compõem o *portfolio* da Sonae Capital, existem um conjunto de relações de natureza comercial entre a Sociedade e as suas Subsidiárias e titulares, ou sociedades por si detidas, de participações qualificadas.

As referidas transacções fazem parte da actividade regular de cada uma das sociedades e são efectuadas respeitando as normais práticas e condições de mercado. Adicionalmente, quando envolvendo partes relacionadas, estas transacções são escrutinadas e, quando significativas, aprovadas em antecipação pelo Conselho Fiscal.

Durante o ano de 2016, não foram realizados negócios ou transacções comerciais significativas entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas na sociedade.

## B. ÓRGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES

### I. ASSEMBLEIA GERAL

#### a) Composição da Mesa da Assembleia Geral

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

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

Os membros que integram o actual mandato foram eleitos, em primeiro mandato, por deliberação da Assembleia Geral Anual de 31 de Março de 2015, para o corrente mandato 2015-2017.

- Manuel Eugénio Pimentel Cavaleiro Brandão (Presidente);
- Maria da Conceição Henriques Fernandes Cabaços (Secretária).

#### b) Exercício do direito de voto

##### 12. Eventuais restrições em matéria de direito de voto

O capital social da Sociedade é representado, na sua totalidade, por uma única categoria de acções, ordinárias, correspondendo a cada acção um voto, não existindo quaisquer limitações estatutárias ao exercício do direito de voto.

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

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

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

A Sociedade disponibiliza, dentro dos prazos legais, informação adequada - convocatória das assembleias gerais, formas de exercício do voto e procedimentos a adoptar para o exercício do voto por correspondência, electrónico ou por representação, bem como minuta de carta de representação, em língua portuguesa e inglesa, na sua página na Internet ([www.sonaecapital.pt](http://www.sonaecapital.pt)) no sentido de assegurar, promover e incentivar a participação dos accionistas nas assembleias gerais, directamente ou através de representantes.

Para além do sítio da Sociedade na Internet, a referida documentação é ainda disponibilizada aos accionistas, para consulta, na sede da sociedade, durante o horário de expediente, bem como no Sistema de Divulgação de Informação da CMVM ([www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt)), a partir da data de divulgação da convocatória.

Os accionistas podem votar por correspondência em todas as matérias sujeitas à apreciação da Assembleia Geral, podendo o voto ser efectuado por via electrónica. A sua forma é definida na convocatória da Assembleia Geral, sendo disponibilizado em <http://www.sonaecapital.pt/investidores/assembleias-gerais> um formulário destinado à solicitação dos elementos técnicos necessários para o seu exercício.

A Sociedade disponibiliza igualmente aos accionistas minutas do boletim de voto por correspondência em língua portuguesa e inglesa na sua página na Internet ([www.sonaecapital.pt](http://www.sonaecapital.pt)), em simultâneo com a divulgação da convocatória da Assembleia Geral, bem como a correspondente documentação preparatória relativa aos diversos pontos da Ordem de Trabalhos, nas línguas portuguesa e inglesa.

### **13. Percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único accionista ou por accionistas que com aquela se encontrem em alguma das relações do n.º 1 do Artigo 20**

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

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

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

## II. ADMINISTRAÇÃO E SUPERVISÃO

### a) Composição

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

A Sociedade adopta um modelo de governo monista (composto por Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas), previsto nos artigos 278.º, n.º 1, alínea a) e 413.º, n.º 1, alínea b), ambos do CSC, complementada por uma delegação de poderes de gestão na Comissão Executiva.

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

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

A Comissão Executiva exerce os poderes que lhe foram delegados pelo Conselho de Administração em matérias correntes da Sociedade e dos serviços corporativos.

Os restantes dois órgãos têm a responsabilidade de fiscalização.

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

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

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

Os estatutos prevêem que um administrador possa ser eleito individualmente se existirem propostas subscritas por accionistas que possuam, isoladamente ou em conjunto com outros accionistas, acções representativas de entre dez a vinte por cento do capital social (administrador eleito ao abrigo da regra das minorias). O mesmo accionista não pode subscrever mais do que uma lista. Cada proposta deve conter, pelo menos, a identificação de duas pessoas elegíveis para o mesmo cargo a preencher. Se forem apresen-

tadas várias propostas subscritas por diferentes accionistas ou grupos de accionistas, a votação incidirá sobre o conjunto das propostas.

Encontra-se ainda estabelecido estatutariamente que, em caso de morte, renúncia ou impedimento, temporário ou definitivo, de qualquer um dos seus membros, que não o administrador eleito ao abrigo da regra das minorias, o Conselho de Administração providenciará a sua substituição por via de cooptação, ficando esta designação sujeita a ratificação pelos accionistas na primeira Assembleia Geral que se realizar a seguir à cooptação. Em caso de falta definitiva de um Administrador eleito de acordo com as regras explanadas no parágrafo anterior, proceder-se-á a eleição através da realização de uma Assembleia Geral.

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

Considerar-se-á que um administrador incorre em falta definitiva, quando o mesmo faltar a duas reuniões seguidas ou interpoladas, sem apresentar justificação que seja aceite pelo Conselho de Administração.

## 17. Composição do Conselho de Administração

De acordo com os estatutos da Sociedade, o Conselho de Administração pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, no mínimo de três e no máximo de nove, eleitos em Assembleia Geral. O mandato do Conselho de Administração é de três anos, podendo os seus membros ser reeleitos uma ou mais vezes. O actual mandato do Conselho de Administração corresponde ao triénio 2015-2017. É o Conselho de Administração que, nos termos dos estatutos, elege o seu Presidente.

Com referência a 31 de Dezembro de 2016, o Conselho de Administração era composto por sete membros, três membros executivos e quatro membros não executivos, dos quais dois são independentes.

Os actuais membros do Conselho de Administração que foram eleitos para o mandato 2015-2017 constam da tabela seguinte:

Nome	Primeira Nomeação	Data de termo de mandato
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Março 2015	31 de Dezembro de 2017
Álvaro Carmona e Costa Portela	Março 2011	31 de Dezembro de 2017
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	Março 2011	31 de Dezembro de 2017
Ivone Pinho Teixeira	Março 2013	31 de Dezembro de 2017
Francisco de La Fuente Sánchez	Abril 2008	31 de Dezembro de 2017
Paulo José Jubilado Soares de Pinho	Abril 2008	31 de Dezembro de 2017
Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata	Abril 2016	31 de Dezembro de 2017

## 18. Distinção entre membros executivos e não executivos

<b>Duarte Paulo Teixeira de Azevedo</b>	Presidente - Não Executivo
<b>Álvaro Carmona e Costa Portela</b>	Vice-Presidente - Não Executivo
<b>Maria Cláudia Teixeira de Azevedo</b>	Executivo
<b>Ivone Pinho Teixeira</b>	Executivo
<b>Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata</b>	Executivo
<b>Francisco de La Fuente Sánchez</b>	Não Executivo (Independente)
<b>Paulo José Jubilado Soares de Pinho</b>	Não Executivo (Independente)

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

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

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

A composição actual do Conselho de Administração, especialmente no que se refere ao número de Administradores Não Executivos independentes (2 num total de 7 membros) assegura o grau de supervisão necessário às actividades desenvolvidas pelos Administradores Executivos, tendo em conta o modelo de governo adoptado, a dimensão da sociedade e o respectivo free float. O Relatório de Gestão inclui um capítulo com a descrição das actividades desenvolvidas pelos membros Não Executivos do Conselho de Administração.

## 19. Qualificações profissionais dos membros do Conselho de Administração

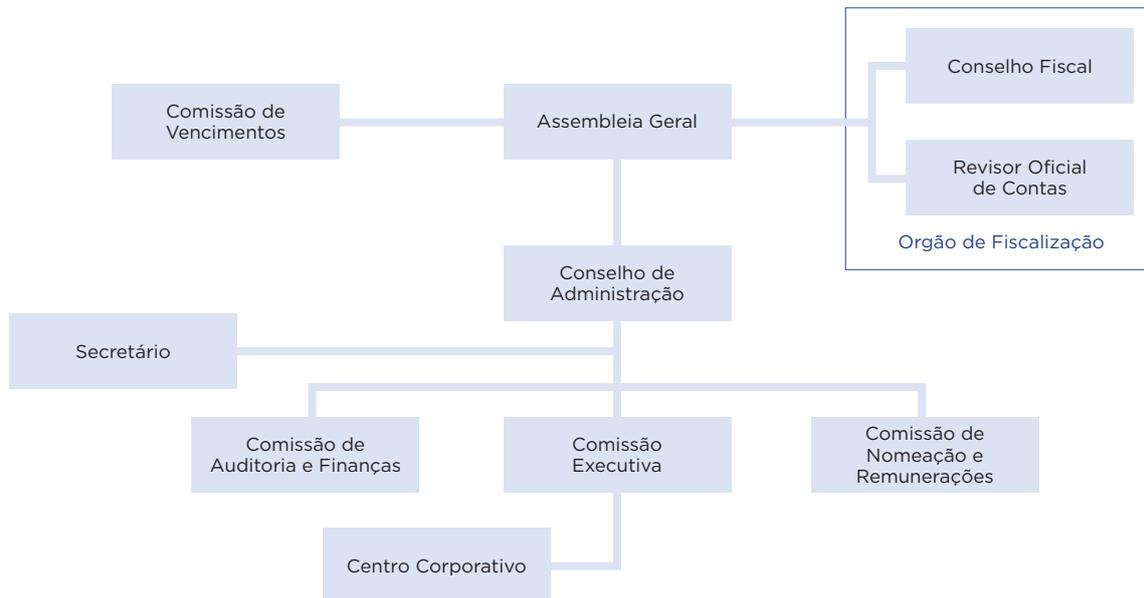
As qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes dos membros do Conselho de Administração estão detalhados neste relatório, no respectivo anexo.

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

O Presidente do Conselho de Administração e a Presidente da Comissão Executiva, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo e Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, respectivamente, são accionistas e membros do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, S.A., pessoa colectiva a quem é imputado o controlo da maioria dos direitos de voto nesta Sociedade, e filhos de Belmiro Mendes de Azevedo, pessoa singular a quem é, por sua vez, indirectamente imputado o domínio da referida sociedade Efanor Investimentos, SGPS, SA.

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

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



De acordo com a estrutura actual de Governo da Sociedade, o Conselho de Administração é responsável pelas decisões de carácter estratégico ao nível do portfolio de negócios e da sua implementação.

O Conselho de Administração delega na Comissão Executiva os poderes para a gestão operacional corrente, regulando igualmente a forma de funcionamento deste órgão e a forma de exercício dos poderes delegados.

Não são passíveis de delegação os seguintes poderes do Conselho de Administração, tendo sido todos os demais delegados:

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

O Centro Corporativo assume uma função instrumental de apoio à Comissão Executiva e Conselho de Administração no âmbito da definição e controlo da execução das estratégias, das políticas e objectivos definidos. Composto por funções soberanas e funções partilhadas, que abaixo se descrevem, tem o objectivo de prestar serviços de carácter transversal a todas as empresas do Grupo:

- Finanças Corporativas
- Direcção Legal
- Planeamento e Controlo de Gestão Corporativo
- Recursos Humanos Corporativos
- Desenvolvimento de Portfolio
- Auditoria Interna
- Gestão de Risco
- Sistemas de Informação
- Direcção Financeira

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

A área Legal presta apoio jurídico em todos os domínios, garantindo a defesa dos interesses do Grupo e promovendo de forma integrada e transversal a estratégia definida pelo Conselho de Administração, sendo responsável pela monitorização da conformidade jurídica, gestão de contencioso, secretariado societário e gestão dos riscos legais do Grupo.

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

Os Recursos Humanos Corporativos têm como responsabilidade a definição e implementação de estratégia e políticas de recursos humanos do Grupo bem como planeamento e gestão de talento e carreiras dos gestores de topo, nos termos aprovados pelo Conselho de Administração e Comissão de Remunerações.

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

A função de Auditoria Interna define e executa as actividades de Auditoria Interna avaliando de forma sistemática e independente as actividades do Grupo com o objectivo de garantir a eficácia dos sistemas e processos de gestão e de controlo interno.

A função de Gestão de Risco apoia o Conselho de Administração na identificação, modelização e acompanhamento dos riscos do Grupo com o objectivo de garantir o seu controlo e mitigação, bem como possibilitar a inclusão da dimensão do risco nas decisões estratégicas e operacionais.

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

As funções soberanas reportam à Comissão Executiva da Sonae Capital.

Quanto às Funções Partilhadas, a Direcção Financeira tem como missão:

- a optimização dos fluxos financeiros do Grupo através da gestão eficiente das entidades externas, nomeadamente clientes, fornecedores e bancos;
- a garantia de um modelo de gestão contabilística, que garanta a integridade e disponibilidade da informação contabilística, financeira e da situação patrimonial de toda a organização através de um sistema integrado;
- a coordenação das actividades de gestão administrativa de recursos humanos, garantindo o alinhamento com os negócios.

A função é coordenada por um director ao nível do Centro Corporativo.

## b) Funcionamento

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

Os regulamentos de funcionamento do Conselho de Administração encontram-se disponíveis para consulta na página na Internet da Sociedade (<http://www.sonaecapital.pt>) (separador investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade, Regulamentos).

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

Os Estatutos da Sociedade estabelecem que o Conselho de Administração deve reunir pelo menos uma vez por trimestre e, além disso, todas as vezes que o Presidente ou dois Administradores o convoquem. Durante o ano de 2016, o Conselho de Administração reuniu 9 vezes e a respectiva assiduidade, pessoal ou por meio de representação, foi a seguinte:

<b>Duarte Paulo Teixeira de Azevedo</b>	100%
<b>Maria Cláudia Teixeira de Azevedo</b>	100%
<b>Álvaro Carmona e Costa Portela</b>	100%
<b>Ivone Pinho Teixeira</b>	100%
<b>Francisco de La Fuente Sánchez</b>	100%
<b>Paulo José Jubilado Soares de Pinho</b>	100%
<b>Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata</b>	100%

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

#### **24. Órgãos da Sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos administradores executivos**

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

Por outro lado, os membros não executivos, no âmbito da sua função de supervisão, acompanham o desempenho em especial dos administradores executivos.

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

#### **25. Critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos administradores executivos**

A avaliação de desempenho dos administradores executivos assenta em critérios pré-determinados, constituídos por indicadores de performance objectivo fixados para cada período e alinhados com a estratégia global do crescimento e do desempenho positivo dos negócios.

Os referidos indicadores são constituídos pelos KPIs (Key performance indicators) de negócio, económicos e financeiros, subdivididos em KPIs colectivos, departamentais e pessoais. Os KPIs colectivos de negócio consistem em indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho consolidado da Sociedade.

Por sua vez, os KPIs departamentais de negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, e aferem o contributo específico do administrador no desempenho do negócio. Os KPIs pessoais incluem indicadores objectivos e subjectivos e destinam-se a aferir o cumprimento dos deveres e compromissos individualmente assumidos pelo administrador executivo. Informação adicional pode ser consultada nos pontos 71 a 75 infra.

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

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

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

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

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

O funcionamento das diversas comissões encontra-se estabelecido no regulamento do Conselho de Administração, disponível para consulta na página na Internet da Sociedade – <http://www.sonaecapital.pt> (separador investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade, Regulamentos).

## **28. Composição da Comissão Executiva<sup>1</sup>**

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	Presidente da Comissão Executiva
Ivone Pinho Teixeira	CFO
Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata <sup>1</sup>	Executivo

<sup>1</sup> Designado pelo Conselho de Administração em 7 de Abril de 2016.

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

### Comissão Executiva

A Comissão Executiva tem competência para deliberar sobre todos os assuntos que tenham sido delegados pelo Conselho de Administração ou relacionados com a gestão corrente da Sociedade, seguindo as linhas de orientação estratégicas definidas pelo Conselho de Administração e ao abrigo da referida delegação de poderes.

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

A Comissão Executiva da Sociedade reúne mensalmente e todas as vezes que o Presidente da Comissão Executiva ou a maioria dos seus membros a convoquem, por escrito, com pelo menos 3 dias de antecedência. Sem prejuízo dos contactos regulares estabelecidos entre os membros da Comissão Executiva nos períodos entre reuniões, durante o ano de 2016, tiveram lugar 16 reuniões.

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

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

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

Durante o ano de 2016, a Comissão Executiva enviou para conhecimento as agendas e as actas aprovadas das respectivas reuniões aos Administradores Não Executivos e aos membros do Conselho Fiscal. Os membros da Comissão Executiva prestam em tempo útil e de forma adequada, as informações que lhe sejam solicitadas por outros membros dos órgãos sociais.

## **Comissão de Auditoria e Finanças**

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

Com referência a 31 de Dezembro de 2016, o BAFC é composto pelos Administradores Não Executivos independentes, Francisco de La Fuente Sánchez (Presidente) e Paulo José Jubilado Soares de Pinho.

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

Em matéria de assunção de riscos e respectivo controlo remete-se para capítulo III do presente relatório.

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

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

## **Comissão de Nomeação e Remunerações**

A Comissão de Nomeação e Remunerações (BNRC – *Board Nomination and Remunerations Committee*) é composta pelo Presidente do Conselho de Administração, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, o Vice-Presidente Álvaro Carmona e Costa Portela e o Administrador Não Executivo Independente Francisco de La Fuente Sánchez.

Os seus membros foram nomeados para o BNRC por um período de três anos (2015-2017).

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

O BNRC funciona em conformidade com o disposto no Regulamento do Conselho de Administração competindo-lhe:

- Identificar potenciais candidatos com perfil para o desempenho de funções de administrador (em particular quando o Conselho de Administração exerce a sua função de cooptação de membros), preparando informação geral relativa a planos de substituição, planos de contingência e gestão de talentos, em geral para os membros do Conselho Administração, bem como para outros dirigentes;
- Apresentar, ao Conselho de Administração, opinião fundamentada no que respeita à proposta da Comissão Executiva relativa à política de remuneração e compensação dos membros do Conselho de Administração, a ser submetida ao Conselho de Administração e a ser posteriormente colocada à consideração da Comissão de Vencimentos, para apreciação desta, no contexto da respectiva deliberação a apresentar à Assembleia;
- Analisar, de acordo com o procedimento interno aprovado, as propostas de remuneração dos membros do Conselho de Administração, a serem colocadas à consideração da Comissão de Vencimentos a quem compete a deliberação sobre a remuneração a ser atribuída. As propostas deverão estar formuladas em conformidade com os termos estabelecidos na política de remuneração e compensação aprovada em Assembleia Geral;
- Supervisionar as decisões tomadas pela Comissão Executiva relativas à remuneração dos membros executivos que reportam directamente à Comissão Executiva;
- Aconselhar o Conselho de Administração relativamente a comunicações recebidas de qualquer um dos membros do Conselho de Administração, no âmbito do processo de auscultação prévia à aceitação, por aqueles, de outros cargos de administração ou outras funções ou de actividades significativas.

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

### III. FISCALIZAÇÃO

#### a) Composição

#### 30. Identificação do órgão de fiscalização

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

### 31. Composição do 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. O Conselho Fiscal terá ainda um ou dois membros suplentes, se for constituído por três ou mais membros, respectivamente.

Os membros do Conselho Fiscal são eleitos para mandatos de três anos, conjuntamente com os membros dos restantes órgãos sociais.

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.

### 32. Identificação dos membros do Conselho Fiscal considerados independentes

Os membros designados para o mandato em curso (triénio 2015-2017) e que se encontram em funções são:

Nome	Cargo	Primeira nomeação
António Monteiro de Magalhães	Presidente	Março 2015
Manuel Heleno Sismeiro	Vogal	Abril 2009
Carlos Manuel Pereira da Silva	Vogal	Março 2015 (suplente entre Dezembro de 2007 e Março de 2015)
Joaquim Jorge Amorim Machado	Suplente	Março 2015

Com excepção de Manuel Heleno Sismeiro, todos os demais membros do Conselho Fiscal são independentes nos termos do número 5 do artigo 414º do Código das Sociedades Comerciais e cumprem com todas as regras de incompatibilidade mencionadas no número 1 do artigo 414º-A do Código das Sociedades Comerciais. A perda de independência de Manuel Heleno Sismeiro decorre do facto de ter sido reeleito por mais de dois mandatos.

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

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

### 33. Qualificações Profissionais

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

#### b) Funcionamento

### 34. Local onde pode ser consultado o regulamento de funcionamento

O Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal está disponível para consulta na página na Internet da Sociedade ([www.sonaecapital.pt](http://www.sonaecapital.pt)) (separador investidores, secção relativa ao Governo da Sociedade, Regulamentos).

### 35. Reuniões do Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal reúne pelo menos uma vez cada trimestre. Em 2016, realizaram-se 7 reuniões formais deste órgão e a respectiva taxa de assiduidade, pessoal ou por meio de representação, foi a seguinte:

<b>António Monteiro de Magalhães</b>	100%
<b>Manuel Heleno Sismeiro</b>	100%
<b>Carlos Manuel Pereira da Silva</b>	100%

As deliberações do Conselho Fiscal são aprovadas por maioria simples.

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

Cada um dos membros do Conselho Fiscal demonstrou, de forma consistente, a sua disponibilidade no exercício das funções, tendo comparecido com regularidade às reuniões do órgão e participado nos respectivos trabalhos.

A informação relativa a outros cargos exercidos pelos membros do Conselho Fiscal, suas qualificações e experiência profissional está disponível nos *curricula vitae* incluídos no anexo a este relatório.

## c) Competências e funções

### **37. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do Órgão de Fiscalização para efeitos de contratação de serviços adicionais ao Auditor Externo**

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

O Conselho Fiscal prepara, na primeira reunião de cada exercício, um plano e cronograma de trabalhos para esse ano, no qual fica previsto, entre outros, a coordenação e supervisão dos trabalhos do Auditor Externo que engloba as seguintes actividades:

- Aprovação do plano anual de actividades do Auditor Externo;
- Acompanhamento dos trabalhos e discussão das conclusões do trabalho de auditoria e revisão às contas;
- Fiscalização da independência do Auditor Externo;
- Reunião conjunta com a Comissão de Auditoria e Finanças para revisão dos temas relacionados com Auditoria Interna e Externa;
- Análise das prestações de serviços diversas dos serviços de auditoria em cumprimento da Recomendação IV.2 do Código de Governo das Sociedades, da CMVM, 2013 e da legislação em vigor aplicável.

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

- que a contratação de serviços adicionais não afectou a independência do Auditor Externo;
- que os serviços adicionais, devidamente enquadrados, não constituíam serviços proibidos nos termos do nº 8 do artigo 77.º da Lei nº 140/2015;
- que os eventuais serviços adicionais foram prestados com elevada qualidade, e autonomia, bem como com independência relativamente aos executados no âmbito do processo de auditoria;
- que se encontrem reunidos os necessários factores de garantia de independência e isenção;
- que o sistema de qualidade aplicado pela PricewaterhouseCoopers (controlo interno), de acordo com a informação por esta prestada, monitoriza os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonae Capital e assegura a qualidade dos serviços prestados em cumprimento de regras de ética e independência;

- que a partir de 1 de Janeiro de 2016, que os serviços prestados observaram os termos estabelecidos pela Lei n.º 140/2015, de 7 de Setembro, que aprova o novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

### **38. Outras funções do Órgão de Fiscalização**

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

- Fiscalizar a administração da Sociedade;
- Vigiar pela observância da lei, do contrato de Sociedade e das políticas internamente adoptadas;
- Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- Verificar, quando o julgue conveniente e pela forma que entenda adequada, a extensão da caixa e as existências de qualquer espécie dos bens ou valores pertencentes à sociedade ou por ela recebidos em garantia, depósito ou outro título;
- Verificar a exactidão dos documentos de prestação de contas;
- Atestar se o relatório sobre a estrutura e práticas de governo societário divulgado inclui os elementos referidos no artigo 245º-A do Código de Valores Mobiliários;
- Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adoptados pela sociedade conduzem a uma correcta avaliação do património e dos resultados;
- Elaborar, anualmente, relatório sobre a sua acção fiscalizadora e dar parecer sobre o relatório e contas e propostas apresentados pela Administração;
- Convocar a Assembleia Geral, quando o presidente da respectiva mesa o não faça, devendo fazê-lo;
- Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de risco, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna, se existentes;
- Fiscalizar a independência do auditor interno, nomeadamente no que respeita às limitações à sua independência organizacional e à verificação da existência de recursos na actividade de auditoria interna;
- Receber as comunicações de irregularidades, apresentadas por accionistas, colaboradores da Sociedade ou outros;
- Contratar a prestação de serviços de peritos que coadjuvem um ou vários dos seus membros no exercício das suas funções, devendo a contratação e a remuneração

dos peritos ter em conta a importância dos assuntos a eles cometidos e a situação económica da sociedade;

- Propor à Assembleia Geral a nomeação do Revisor Oficial de Contas;
- Fiscalizar o processo de preparação e de divulgação de informação financeira;
- Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da sociedade;
- Fiscalizar a independência do Revisor Oficial de Contas designadamente no tocante a prestação de serviços adicionais;
- Zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, ao Revisor Oficial de Contas as condições adequadas ao exercício da sua função, ser um interlocutor da sociedade, bem como ser destinatário dos respectivos relatórios;
- Emitir parecer específico e fundamentado que sustente a decisão de não rotação do Auditor Externo, ponderando as condições de independência do Auditor Externo naquela circunstância e as vantagens e custos da sua substituição;
- O órgão de fiscalização está adicionalmente adstrito ao cumprimento dos deveres e competências estabelecidas na Lei n.º 148/2015, de 9 de Setembro, que aprovou o Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria, concretizando a transposição da Directiva 2014/56/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de Abril de 2014, que altera a Directiva 2006/43/CE relativa às contas anuais e consolidadas e assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (EU) n.º 537/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de Abril de 2014, relativo aos requisitos específicos para a revisão legal de contas das entidades de interesse público, designadamente os decorrentes do Art.º 3º do decreto preambular e do Art.º 24º do Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria;
- Cumprir as demais atribuições constantes da lei ou do contrato de sociedade.

Para o desempenho das funções, atrás indicadas, o Conselho Fiscal:

- Estabelece, na primeira reunião de cada exercício, o seu plano de actividade anual;
- Obtém da 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 portfólio, termos das operações 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 interno de gestão de risco elaborando anualmente um relatório de apreciação e recomendações dirigido à Administração;

- Recebe do Conselho de Administração, com uma antecedência mínima de dois dias sobre a data da sua reunião, os documentos de prestação de contas consolidadas e individuais e os respectivos relatórios, analisando, designadamente, as principais variações, as transacções relevantes e os correspondentes procedimentos contabilísticos, e 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, promovendo, conforme for adequado, as necessárias diligências junto da Administração, da auditoria interna e/ou externa e sobre as mesmas elabora o seu relatório;
- Presta conhecimento à Administração das verificações, fiscalizações e diligências que tenha efectuado e do resultado das mesmas;
- Assiste às Assembleias Gerais;
- Desenvolve 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 desenrolam-se, por opção do Conselho Fiscal, sem a presença de colaboradores da Sociedade.

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

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

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

- Verificar a regularidade de todos os livros, registos contabilísticos e documentos de suporte;

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

#### **IV. REVISOR OFICIAL DE CONTAS**

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

O Revisor Oficial de Contas da Sociedade para o triénio 2015-2017 é PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, representada por Hermínio António Paulos Afonso ou por António Joaquim Brochado Correia.

##### **40. Permanência de Funções**

O Revisor Oficial de Contas está no seu terceiro mandato, que ao contrário dos dois anteriores com a duração de dois anos cada, terá a duração de 3 anos, tendo sido reeleito para o presente mandato, sob proposta do Conselho Fiscal, na Assembleia Geral de 31 de Março de 2015. A Sociedade tem como revisor de contas em quase todas as sociedades participadas o mesmo revisor desde 2011.

##### **41. Outros serviços prestados à Sociedade**

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

## V. AUDITOR <sup>1</sup>

### 42. Identificação

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

No ano de 2016 o representante do Revisor Oficial de Contas da Sociedade foi Hermínio António Paulos Afonso.

### 43. Permanência de Funções

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

### 44. Política e periodicidade da rotação do Auditor Externo e do respectivo sócio Revisor Oficial de Contas que o representa

O Auditor Externo e o sócio Revisor Oficial de Contas que o representa no cumprimento dessas funções encontram-se no terceiro mandato, cumprindo a Sociedade, portanto, as recomendações actualmente em vigor. A periodicidade de rotação do Auditor Externo e do sócio Revisor Oficial de Contas que o representa serão apreciadas em função das melhores práticas em matéria de governo corporativo, sempre que pertinente.

### 45. Avaliação do Auditor Externo

De acordo com o modelo de governo da Sociedade, a eleição ou a destituição do Revisor Oficial de Contas é deliberada em Assembleia Geral, mediante proposta do Conselho Fiscal.

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

(1) Designado "Auditor" nos termos do Regulamento (UE) 537/2014 do parlamento Europeu e do Conselho de 16 de Abril de 2014.

## 46. Trabalhos Adicionais

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

Os serviços prestados pelo Auditor, Externo diversos dos serviços de auditoria, foram previamente aprovados pelo Conselho Fiscal dentro dos princípios recomendados. A percentagem dos referidos serviços no total dos serviços prestados pela PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC (PwC) à Sociedade ascende a 14,1% e não se estima que represente proporção de 30% da média total de honorários recebidos, nos últimos três exercícios, por referência ao período estabelecido no n.º 1 do Art.º 77º da Lei n.º 140/2015 de 7 de Setembro. Face aos montantes em causa, dentro dos limites recomendados, e ao facto dos serviços serem prestados por uma equipa totalmente diferente da entidade que presta serviços de auditoria, encontra-se assegurada a independência e imparcialidade do Auditor Externo.

O Auditor Externo comunicou ao Conselho Fiscal da Sociedade todos os serviços distintos de auditoria prestados à mesma, sem prejuízo de tais serviços estarem sujeitos à aprovação prévia deste último através da comunicação anual referida na al. b) do n.º 6 do Art.º 24º da Lei n.º 148/2015 de 9 de Setembro.

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

## 47. Remuneração anual

Durante o ano de 2016, a remuneração total paga ao Auditor Externo da Sociedade foi de 207.182 euros, correspondendo aos seguintes serviços:

Serviços (Valores em Euros)	Total 2016	%	Sonae Capital SGPS	%	Outras entidades do Grupo	%
Auditoria e Revisão Legal de Contas <sup>1</sup>	<b>178 002</b>	85,9	<b>35 707</b>	100,0	<b>142 295</b>	83,0
Outros Serviços <sup>2</sup>	<b>29 180</b>	14,1	<b>0</b>	0,0	<b>29 180</b>	17,0
<b>Total</b>	<b>207 182</b>	100	<b>35 707</b>	100	<b>171 475</b>	100

<sup>1</sup> Honorários acordados para o ano.  
<sup>2</sup> Montantes facturados.

## C. ORGANIZAÇÃO INTERNA

### I. ESTATUTOS

#### 48. Regras aplicáveis às alterações estatutárias

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

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

### II. COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

#### 49. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades

Irregularidades definem-se, no âmbito da Política e Procedimentos para a Comunicação de Irregularidades na Sociedade, 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 dominada, no exercício dos seus cargos profissionais;
- O património da Sociedade e das sociedades por esta dominada, 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 traços fundamentais da política de comunicação de irregularidades actualmente em vigor na Sociedade são:

- Instituição de procedimentos para a comunicação de irregularidades, nomeadamente a disponibilização de uma *mailbox* com acesso exclusivo pelo Presidente do Conselho Fiscal, a par da recepção via postal, que garantam a todos os colaboradores, accionistas ou *stakeholders* que as participações, comunicações ou denúncias de irregularidades chegam de forma inviolável ao destinatário. Pese embora exista a necessidade da identificação explícita e inequívoca do denunciante, a sua identidade deverá ser mantida confidencial e apenas do conhecimento do Presidente do Conselho Fiscal, sempre que assim seja solicitado na participação ou denúncia.

- Após comunicação ou tomada de conhecimento de uma potencial situação de irregularidade 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 e 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.

De acordo com as melhores práticas de governo societário a Política de Comunicação de Irregularidades da Sociedade, da qual as principais características estão supra descritas, está disponível para consulta na página na Internet da Sociedade ([www.sonaecapital.pt](http://www.sonaecapital.pt)) e abrange todo o perímetro do Grupo Sonae Capital.

Durante 2016, o Conselho Fiscal não recebeu, através dos meios definidos para o efeito, quaisquer comunicações versando sobre matérias sob a alçada desta política.

### III. CONTROLO INTERNO E GESTÃO DE RISCOS

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

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

A Sonae Capital atribui primordial importância à implementação de princípios de controlo interno e de gestão de risco adequados às actividades desenvolvidas pelo Grupo. A visibilidade face ao mercado, a exposição e diversificação dos riscos dos negócios e a crescente velocidade de transmissão da informação, tornam fundamental a adopção destes princípios numa lógica de criação de valor e de afirmação ética e de responsabilidade social.

A Gestão de Risco é desenvolvida tendo como objectivo a criação de valor accionista, através (i) da gestão e controlo das oportunidades e ameaças que podem afectar os objectivos do portfólio e das empresas da Sonae Capital, (ii) da prevenção da ocorrência de erros e irregularidades e da minimização das suas consequências e (iii) da maximização do desempenho da organização e da fiabilidade da sua informação, numa perspectiva de continuidade dos negócios. Destaca-se como uma das componentes do desenvolvimento sustentável das empresas, uma vez que, materializada em planos e sistemas coordenados de gestão e controlo, contribui para um desenvolvimento contínuo dos negócios através de um maior conhecimento das incertezas e ameaças e de uma gestão e controlo mais efectiva dos riscos que podem afectar as organizações.

A Gestão de Risco encontra-se inerente a todos os processos de gestão e é assumida como uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores do Grupo. Estes constituem um elemento fundamental de uma conservadora cultura de gestão de risco que se pretende transversal a todas as actividades e níveis hierárquicos da empresa.

A função de Gestão de Risco tem por missão apoiar as empresas a atingirem os seus objectivos de negócio através de uma abordagem sistemática e estruturada de identificação e gestão dos riscos e das oportunidades, promovendo e apoiando a integração da Gestão de Risco no processo de planeamento e controlo de gestão das respectivas empresas.

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

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

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

#### **Órgãos e comissões responsáveis pela gestão de risco e controlo interno**

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

O Conselho de Administração é o responsável máximo pelo processo de Gestão de Risco. Compete ao Conselho de Administração a definição e aprovação das políticas de gestão de risco do Grupo.

Compete à Comissão Executiva, a avaliação permanente dos riscos do Grupo, a aprovação das medidas/planos de acção, modelos e mecanismos de avaliação, controlo e mitigação desses riscos.

A Comissão de Auditoria e Finanças informa o Conselho de Administração sobre a adequação da informação interna fornecida pela Comissão Executiva e dos sistemas e princípios de controlo interno e quanto ao cumprimento das melhores práticas em termos de Governo da Sociedade (*Corporate Governance*).

Adicionalmente, a Comissão de Auditoria e Finanças apoia o Conselho Fiscal na nomeação do Auditor Externo bem como na definição do âmbito e da remuneração do seu trabalho e reporta ao Conselho de Administração sobre a qualidade e independência do Auditor Interno e deverá ser consultada pela gestão relativamente à nomeação do responsável pela Auditoria Interna.

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

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

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

Por sua vez, a Gestão de Risco promove a execução dos procedimentos e a divulgação interna das melhores práticas, sendo responsável por coordenar todo o processo de gestão do risco do Grupo Sonae Capital, colaborando com os gestores de risco de cada unidade de negócio nas actividades decorrentes do processo de gestão do risco e garantindo continuamente a eficiência e eficácia do processo.

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

A Gestão de Risco, integrada no Centro Corporativo, reporta à Comissão Executiva, e promove, coordena, facilita e apoia o desenvolvimento dos processos de Gestão de Risco, promovendo a inclusão da dimensão do risco nas decisões estratégicas e operacionais. Esta função e a função de Auditoria Interna são coordenadas por directores, ao nível do Centro Corporativo da Sonae Capital sendo as suas actividades reportadas e acompanhadas em sede da Comissão de Auditoria e Finanças do seu Conselho de Administração.

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

Ao nível de cada segmento de negócio existem Pivots de Gestão de Risco, coordenados pela função de Gestão de Risco do Grupo, que trabalham junto dos *owners* de cada risco no sentido de garantir a implementação dos planos de acção determinados, e a actualização permanente na matriz de riscos de cada segmento.

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

### 53.1 Riscos Transversais

**Riscos Conjunturais:** A actividade desenvolvida pelo Grupo Sonae Capital está condicionada pela conjuntura macroeconómica e pelos perfis dos segmentos de negócio onde actua. Tendo em conta que grande parte da actividade das suas participadas é actualmente desenvolvida em Portugal, a Sonae Capital está exposta à situação da economia portuguesa, a qual, por sua vez, é muito condicionada pela evolução da situação da Zona do Euro.

Em Maio de 2011, Portugal formalizou um memorando de acordo com a Troika relativamente ao Programa de Estabilização Económica e Financeira, o qual contemplou a disponibilização de financiamento a Portugal, no valor de 78 mil milhões de euros, desembolsados ao longo de um período de cerca de três anos e sujeito à implementação de um conjunto de medidas de natureza orçamental e estrutural. Com o fim do Programa de Estabilização em Maio de 2014, e apesar dos ajustamentos implementados, persistem algumas dúvidas quanto à evolução da economia portuguesa.

Face ao exposto, a actividade, os negócios, os resultados operacionais, a situação financeira, as perspectivas futuras da Sonae Capital ou a sua capacidade para atingir os seus objectivos podem ser potencialmente afectados negativamente por uma evolução negativa da situação económica em Portugal ou na Zona Euro.

O Grupo Sonae Capital tem em curso várias iniciativas com o objectivo de mitigar este risco, quer através da internacionalização dos negócios, quer através de um controlo rígido de custos, ou apresentando soluções inovadoras e diferenciadoras de acordo com o perfil dos mercados onde actua.

**Riscos Financeiros:** A Sonae Capital está exposta a um conjunto diversificado de riscos de natureza financeira, nomeadamente riscos de taxa de juro, cambial (riscos de transacção e translação), liquidez e a flutuações nos mercados de capitais e dívida, de crédito (especialmente relevante em cenários de recessão económica) e exposição a preços de matérias-primas.

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

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

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

- i) do planeamento financeiro de curto, médio e longo prazo baseados em modelos previsionais de cash flow;
- ii) instrumentos de controlo de tesouraria e fundo de manei;
- iii) rigorosa gestão de crédito a clientes, e acompanhamento da evolução do risco;
- iv) diversificação das fontes de financiamento e contrapartes;
- v) ajustamento do perfil de maturidade da dívida ao perfil de geração de cash flow e planos de investimento;

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

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

**Riscos Jurídicos:** A Sonae Capital e as suas participadas estão sujeitas a extensa regulamentação, frequentemente complexa, em resultado das actividades desenvolvidas e o seu cumprimento apresenta investimento em termos de tempo e de outros recursos, dispondo, para o efeito, de aconselhamento legal e fiscal. De facto, a Sonae Capital e os seus negócios dispõem de uma função legal e fiscal permanentemente dedicada à respectiva actividade, a qual funciona em articulação com as demais funções soberanas e de negócio, de forma a assegurar, preventivamente, a protecção dos interesses da Sonae Capital no respeito estrito pelo cumprimento dos seus deveres legais bem como a aplicação das boas práticas.

A assessoria legal e fiscal é igualmente apoiada, a nível nacional e internacional, por profissionais externos, seleccionados de entre firmas de reconhecida reputação e de acordo com elevados critérios de competência, ética e experiência. Todavia, a Sonae Capital e as suas participadas podem vir a ser afectadas por alterações legais e fiscais em Portugal, na União Europeia e em outros países onde desenvolve as suas actividades. A Sonae Capital não controla essas alterações, ou alterações de interpretação das leis por parte de qualquer autoridade. Eventuais alterações na legislação em Portugal, na União Europeia ou nos países onde a Sonae Capital desenvolve as suas actividades, poderão condicionar a condução nos negócios da Sonae Capital ou das suas participadas e, conseqüentemente, prejudicar ou impedir o alcance dos objectivos estratégicos.

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

Na sequência da auditoria realizada aos processos de gestão e governação no âmbito dos sistemas de informação, tendo como referência a *framework* Cobit V5, iniciou-se em 2016 um projecto em Segurança de Informação com vista a endereçar as recomendações da avaliação de auditoria bem como delinear estratégias e planos de interven-

ção para proteger a informação e os sistemas de informação da Sonae Capital. Este projecto culminará com o desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Segurança de Informação assente em políticas, normas e procedimentos, baseado na gestão de risco da segurança de informação e suportado por processos específicos com responsáveis inequivocamente identificados e qualificados.

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

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

### *53.2 Riscos da Sociedade*

A Sonae Capital, enquanto Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS), desenvolve directa e indirectamente actividades de gestão sobre as suas participadas, pelo que o cumprimento das obrigações por si assumidas depende dos cash flows gerados pelas suas participadas. A Sonae Capital depende, assim, da distribuição de dividendos por parte das sociedades suas participadas, do pagamento de juros, do reembolso de empréstimos concedidos e de outros cash flows gerados por essas sociedades. A capacidade das sociedades participadas disponibilizarem / repagarem fundos à Sonae Capital dependerá, em parte, da sua capacidade de gerarem cash flows positivos no âmbito das suas actividades operacionais, bem como do enquadramento estatutário, legal e fiscal aplicável à distribuição de dividendos e outras formas de entrega / devolução de fundos aos seus accionistas.

### *53.3 Riscos das Filiais*

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

### 53.3.1 Resorts

- a. As actividades desenvolvidas pelos **Resorts** estão sujeitas aos ciclos económicos e dependem do crescimento da actividade turística e imobiliária em Portugal. Assim, as operações turísticas deste negócio 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, devido a uma redução no número de turistas.
- b. O sucesso da comercialização de **empreendimentos turísticos** depende da conjuntura do sector imobiliário em Portugal e nos principais países de origem dos investidores estrangeiros, à data da colocação no mercado (na medida em que uma parte significativa da oferta turística é promovida no mercado externo), bem como da estabilidade dos incentivos governamentais ao investimento directo estrangeiro. As novas regras para atribuição de vistos de residência a estrangeiros que queiram investir em Portugal, ao abrigo das Autorizações de Residência para Investimento (ARI), também conhecidas como vistos 'gold', provocou um abrandamento da dinâmica deste segmento de mercado. Assim, um enquadramento menos favorável do que o esperado poderá impactar o negócio, nomeadamente, quanto aos preços de venda e prazos de colocação.
- c. A actividade desenvolvida pelos Resorts, enquanto operador do **sector turístico** está sujeita à fiscalização da Direcção Geral do Turismo e ao cumprimento da legislação específica sobre esta matéria. Um enquadramento diferente do 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 deste negócio.
- d. As actividades desenvolvidas pela **Atlantic Ferries** e pela **Marina de Tróia** estão sujeitas aos termos e prazos referidos nos contratos de concessão celebrados: (i) a Atlantic Ferries celebrou com a APSS (Associação dos Portos de Setúbal e Sesimbra), em 2005, o contrato de concessão do serviço público de transporte fluvial de passageiros, veículos ligeiros e pesados e de mercadorias entre Setúbal e a Península de Tróia. A concessão tem um prazo de 15 anos prorrogável por períodos sucessivos de 5 anos, se ambas as partes acordarem nesse sentido; (ii) a Marina de Tróia celebrou, também com a APSS, em 2001, o contrato de concessão da exploração da Marina de Tróia, por um prazo de 50 anos. Qualquer eventual incumprimento das obrigações contratuais poderá implicar riscos significativos para a actividade e impacto nos resultados destas empresas.
- e. Na Península de Tróia, a actividade de promoção imobiliária turística poderá ser afectada pela eventual concorrência de outros empreendimentos, em especial do litoral Alentejano, Algarve e Sul de Espanha. Contudo, a Sonae Capital considera que o projecto do **Troia Resort** está a ser desenvolvido numa área onde a biodiversidade e o património existentes são considerados factores de diferenciação do projecto, podendo ser capitalizado em novos serviços e produtos turísticos com impacto positivo no seu desenvolvimento.

- f. Este negócio poderá ainda estar sujeito a sazonalidade, pelo que condições climáticas anormalmente adversas, durante esses períodos, poderão afectar negativamente o nível de actividade e os resultados operacionais.

### 53.3.2 Hotelaria

- a. A actividade deste negócio depende 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 devido a uma redução no número de turistas.
- b. Esta actividade está também sujeita 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.
- c. A actividade hoteleira está sujeita à fiscalização da Direcção Geral do Turismo e ao cumprimento da legislação específica sobre esta matéria.
- d. A actividade hoteleira poderá depender da intensidade concorrencial – regional e global – do destino turístico em que se encontra. Fruto do crescimento da procura, da massificação do transporte aéreo e do aparecimento de novos destinos, a competição entre destinos turísticos é cada vez mais agressiva. No entanto, além da localização, a Sonae Capital considera que o grau de notoriedade da marca e a qualidade dos seus empreendimentos, nomeadamente no que respeita às actividades complementares oferecidas (restauração, golfe e outras actividades de lazer), constituem vantagens competitivas importantes neste sector.
- e. A possibilidade de existirem riscos de saúde pública, no desenvolvimento da actividade de restauração que ponham em causa a saúde dos clientes nas respectivas instalações, poderá implicar que as sociedades que integram este segmento sejam responsabilizadas neste domínio, o que pode ter um efeito adverso sobre os resultados, situação financeira e reputação das mesmas. Através de um sistema de controlo da qualidade e segurança alimentar dos processos e produtos, o negócio procura mitigar os eventuais riscos para o negócio da restauração e outros, decorrentes de situações que possam significar riscos para a saúde pública. A este respeito salienta-se a implementação e consolidação de um programa de auditorias de segurança alimentar às cozinhas e postos de venda incluídos nas unidades hoteleiras, bem como a todos os postos de restauração explorados com destaque para o levantamento e reporte das principais conclusões à empresa e orientação para a tomada de acções correctivas. Este programa de auditorias tem como objectivo verificar de forma sistemática o cumprimento das normas legais e das regras internas de segurança alimentar. A actividade hoteleira utiliza ferramentas como o HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) definido no “Codex Alimentarius” – Anexo a CAC/RCP 1-1969, Rev. 4 (2003), cumprindo com os requisitos nele especificados, assim como

com a legislação em vigor, designadamente com o Regulamento (CE) n.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004, relativo à higiene dos géneros alimentícios.

### 53.3.3 *Fitness*

No sector do lazer, nomeadamente no segmento de *Fitness*, onde o Grupo Sonae Capital actua através da sociedade Solinca Health & Fitness (*health clubs*), os riscos mais relevantes são os seguintes:

- a. A actividade de lazer (*health clubs*) poderá ser afectada pela evolução da economia, nomeadamente, pela diminuição do grau de confiança dos consumidores e consequente impacto no rendimento disponível das famílias.
- b. A entrada de novos concorrentes, oportunidades de consolidação no mercado, reposicionamento dos actuais concorrentes ou as acções que eles possam levar a cabo para conquistar novos mercados ou aumentar a quota de mercado (guerras de preços, actividade promocional, introdução de novos conceitos, inovações) poderá colocar em causa a quota de mercado pretendida e a estratégia do negócio. A resposta a uma concorrência acrescida poderá obrigar à diminuição dos preços praticados ou à aplicação de descontos promocionais, o que poderá ter impacto nos resultados da sociedade.

De forma a minimizar este risco, a Solinca Health & Fitness efectua constante *benchmarking* das acções da sua concorrência e investe em novos formatos e produtos/serviços, ou na melhoria dos existentes, de forma a oferecer aos seus clientes uma proposta sempre inovadora.

- c. A disponibilização de serviços, equipamentos e infra-estruturas que não estejam em conformidade com os níveis de qualidade e alteração das necessidades exigidas pelos clientes poderá expor a empresa a reclamações, dificultar a captação e fidelização de clientes bem como impactar negativamente na sua imagem e reputação.

Os consumidores alteram frequentemente as suas preferências e expectativas, o que exige uma contínua adaptação e optimização da oferta e dos conceitos de negócio. A dificuldade ou incapacidade em antecipar, compreender e/ou satisfazer as variações frequentes das necessidades e expectativas dos clientes, pode reflectir-se em dificuldades na sua fidelização no médio prazo.

Para antecipar tendências de mercado e do consumidor, a Solinca Health & Fitness analisa regularmente informação relativa ao comportamento, satisfação e lealdade dos seus clientes através da realização de inquéritos mensais (*Net Promoter Score*). A introdução de novos conceitos, produtos e/ou serviços é sempre testada em pilotos antes de ser generalizada a todos os clubes. Adicionalmente, a Solinca Health & Fitness aloca parte significativa do seu orçamento anual à renovação de equipamentos e instalações por forma a garantir a atractividade e a acompanhar os desafios impostos pelo mercado.

- d. A Solinca Health & Fitness poderá ser responsabilizada na eventualidade de ocorrerem acidentes ou situações imprevistas por actividade física desadequada que afetem a vida, saúde ou integridade física das pessoas, o que poderá implicar um efeito adverso na sua reputação e com consequência nos seus resultados.

A Solinca Health & Fitness tem em curso várias iniciativas com o objectivo de mitigar este risco, nomeadamente, a obrigatoriedade do cliente de realizar um questionário de avaliação médica no momento da sua inscrição, a oferta de avaliação física inicial a todos os clientes e incentivo à sua realização, a formação em suporte básico de vida a todos os colaboradores bem como a existência de seguros de acidentes de trabalho, de danos patrimoniais e de responsabilidade civil.

- e. As alterações legislativas (ex.: fiscais, legais, laborais, concorrenciais, entre outros) podem ameaçar as estratégias específicas definidas pela Solinca Health & Fitness no desenvolvimento das suas actividades, implicar alterações contratuais com os principais *stakeholders* ou ditar o incremento dos seus custos económicos.

#### 53.3.4 Refrigeração e Ar Condicionado

As actividades relacionadas com **Refrigeração e Ar Condicionado** têm riscos específicos, 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 estão relacionados com:

- a. A actividade desenvolvida pelo Grupo está condicionada pela conjuntura macroeconómica e pelos perfis dos mercados onde actua. Os produtos desenvolvidos pelo Grupo têm natureza de bens duráveis, destinados maioritariamente ao sector imobiliário e de grande distribuição alimentar. Deste modo, a actividade operacional do Grupo é cíclica, estando positivamente correlacionada com os ciclos da economia em geral e, em particular, com a evolução dos referidos sectores. Nesta medida, os negócios do Grupo e das suas participadas podem ser negativamente afectados por períodos de recessão económica, em particular, pela deterioração do nível de investimento privado. A disponibilidade de crédito na economia, pelo impacto potencial que tem no mercado imobiliário, também é relevante para o negócio. O Grupo, através das suas subsidiárias, está directamente presente em Portugal, Brasil, Angola e Moçambique, onde produz e vende. Estes mercados apresentam perfis macroeconómicos, políticos e sociais distintos e, como tal, vêm registando padrões diferentes de reacção à crise económica e financeira mundial. De facto, o ritmo a que os diversos mercados sairão da crise actual está dependente de variáveis que o Grupo não controla. De igual modo, a eventual ocorrência de tensões políticas e/ou sociais em qualquer dos mercados poderá ter impactos materiais nas operações e na situação financeira do Grupo que não é possível estimar.

Tendo em conta o enquadramento de mercado em Portugal, o desenvolvimento deste segmento assenta, portanto, no crescimento da componente internacional, via exportações, pelo que a evolução da economia mundial, riscos específicos dos países seleccionados,

nados e a capacidade de conquistar novos mercados poderão vir a ter um impacto na actividade deste segmento.

- b. O negócio do Grupo encontra-se geograficamente diversificado, com subsidiárias localizadas em três continentes diferentes, existindo, por isso, transacções e saldos em reais, kwanzas e meticais.

As demonstrações consolidadas de posição financeira e a demonstração de resultados encontram-se assim expostas a risco de câmbio de translação (risco relativo ao valor do capital investido em subsidiárias de fora da Zona Euro) e as subsidiárias encontram-se expostas a risco de taxa de câmbio de transacção (risco associado às transacções comerciais efectuadas em divisa diferente do Euro). O risco de transacção emerge essencialmente quando existe risco cambial relacionado com cash flows denominados em divisa que não a divisa funcional de cada uma das subsidiárias. Os cash flows das empresas do Grupo são largamente denominados nas respectivas divisas locais. Isto é válido independentemente da natureza dos cash flows, ou seja, operacional ou financeira, e permite um grau considerável de hedging natural, reduzindo o risco de transacção do Grupo. Em linha com este princípio, as subsidiárias do Grupo apenas contratam dívida financeira denominada na respectiva divisa local. Por seu lado, o risco de conversão monetária (translação) emerge do facto de, no âmbito da preparação das contas consolidadas do Grupo, as demonstrações financeiras das subsidiárias com moeda funcional diferente da moeda de relato das contas consolidadas (Euro), terem de ser convertidas para Euros. Uma vez que as taxas de câmbio variam entre os períodos contabilísticos e uma vez que o valor dos activos e passivos das subsidiárias não são coincidentes, introduz-se volatilidade nas contas consolidadas.

Tendo em vista a minimização de efeitos potencialmente adversos decorrentes da imprevisibilidade dos mercados financeiros, para além de uma política de gestão de risco cambial, e da implementação de mecanismos de controlo para a identificação e determinação da exposição, o Grupo utiliza por vezes instrumentos derivados para efeitos de cobertura deste risco.

### *53.3.5 Energia*

A área de produção de **Energia** foca a sua actividade essencialmente no desenvolvimento e gestão de projectos de cogeração.

A cogeração é uma forma de racionalizar o consumo de energia, dado que a produção de energia eléctrica a partir da energia libertada aquando da combustão, é sinónimo de um aproveitamento mais eficiente do combustível utilizado - gás natural no caso dos projectos da Sonae Capital. Numa central de cogeração há uma redução no consumo de combustível, comparativamente ao que sucede na produção das mesmas quantidades de energia térmica e eléctrica, em separado.

Embora este tipo de produção de energia eléctrica seja uma alternativa mais eficiente e “amiga do ambiente”, comporta, ainda assim, alguns riscos específicos que poderão ter impacto nos resultados das empresas. Os riscos mais relevantes são os seguintes:

- a. Os projectos de cogeração do Grupo Sonae Capital utilizam o gás natural como fonte primária na produção combinada de energia eléctrica e térmica, pelo que o preço de compra desta matéria-prima tem um peso significativo na estrutura de custos variáveis. Consequentemente, a volatilidade do preço de compra do gás natural, normalmente indexado ao preço do petróleo nos mercados internacionais e ao câmbio euro/dólar, poderá traduzir-se em impactos significativos nos resultados e margem da empresa.

Importa no entanto referir que o tarifário de venda de energia eléctrica pelas unidades de cogeração encontra-se regulamentado e igualmente indexado à evolução do preço do petróleo nos mercados internacionais e ao câmbio euro/dólar, o que, por si só, permite reduzir significativamente a exposição a este risco. Em particular, a tarifa de venda de energia eléctrica definida pela Portaria 58/2002, regime remuneratório aplicável à generalidade das unidades de cogeração, e o preço de compra de gás natural apresentam uma elevada correlação, conferindo um nível considerável de *hedging* natural ao nível da margem bruta.

Contudo, o DL 23/2010 e a Portaria 140/2012 estabeleceram um novo regime remuneratório para a cogeração em Portugal, aplicável às novas unidades de cogeração, o qual implicou a perda do *hedging* natural até então existente dado que a elasticidade dos preços a variações unitárias dos indexantes é agora totalmente distinta. O preço de compra de gás natural apresenta uma sensibilidade significativamente superior à tarifa de venda de energia eléctrica, o que se traduz num risco acrescido de exposição à volatilidade do preço de compra de gás natural. A relevância deste tema será cada vez maior à medida que as instalações de cogeração transitam para este novo regime remuneratório.

Como forma de mitigar este risco, o Grupo Sonae Capital monitoriza regularmente a evolução do preço do gás natural bem como a sua tendência de evolução futura, avaliando a todo o momento a atractividade da cobertura deste risco por via de fixação do preço de compra do gás natural a prazo quer junto do fornecedor ou através de instrumentos financeiros derivados.

Adicionalmente, no que respeita à atribuição das licenças de emissão de CO<sub>2</sub>, o regime de comércio europeu de licenças de emissão de gases com efeito de estufa (CELE) introduziu, para o período a partir de 2013, alterações consideráveis nas regras de atribuição de licenças, sendo a quantidade total de licenças determinada a nível comunitário e a atribuição de licenças de emissão efectuada por leilão, mantendo-se marginalmente a atribuição gratuita mediante recurso a *benchmarks* definidos a nível comunitário. A atribuição gratuita de licenças obedece a uma tendência decrescente ao longo dos anos tendo em vista a sua extinção em 2027. As unidades de cogeração abrangidas por este regime (potência terminal nominal superior a 20MW), terão necessidades crescentes de recurso ao mercado para adquirir licenças de CO<sub>2</sub>, encontrando-se expostas às oscilações do seu preço.

- b. A redução do consumo de energia térmica e o incumprimento por parte do hospedeiro das cláusulas contratuais definidas, tais como exclusividade, *take-or-pay*, entre outras, pode impactar nas receitas do negócio, por via da diminuição do prémio da tarifa eléctrica ou, em último caso, por perda do estatuto legal de cogrador.

- c. A aposta e concentração do negócio na actividade de cogeração relativamente a outras formas de energia alternativas poderá aumentar o risco da empresa a factores externos e de perfis de consumo.

De forma a minimizar este risco, o Grupo Sonae Capital estabeleceu um plano de crescimento para este segmento de negócio que prevê o investimento em energias renováveis bem como a internacionalização do negócio com vista à diversificação tecnológica e geográfica do seu portfolio.

No que respeita à produção de Energia a partir de fontes de energia renováveis, encontram-se identificados os seguintes riscos específicos:

- d. O sector da produção de electricidade a partir de fontes de energia renováveis encontra-se regulamentado do ponto de vista tarifário, pelo que eventuais flutuações tarifárias futuras poderão traduzir-se em impactos significativos nos resultados e margem da empresa.
- e. A quantidade de energia produzida encontra-se dependente da disponibilidade do recurso, pelo que uma disponibilidade inferior ao inicialmente estimado poderá impactar no volume de negócios e rentabilidade dos projectos. Além disso, um dos maiores desafios que se coloca à utilização dos recursos renováveis relaciona-se com a sua intermitência pois nem sempre as condições climatéricas (força do vento, radiação solar, etc.) são propícias quando a electricidade é necessária face à impossibilidade ou elevado custo do seu armazenamento.

De forma a minimizar este risco, o Grupo Sonae Capital promove, no âmbito do processo de *due diligence* técnica que leva a cabo em cada um dos seus projectos, a realização de um estudo exaustivo do recurso com vista à definição de diferentes cenários e consequente avaliação da viabilidade económica e financeira dos projectos.

A área de produção de Energia comporta ainda, independentemente da fonte de energia primária utilizada, os seguintes riscos de carácter mais genérico:

- f. A produção de energia em regime especial em Portugal tem as tarifas pré-definidas pelo Estado Português, como modo de incentivar formas alternativas de produção de energia eléctrica mais eficientes e ambientalmente menos poluentes. Consequentemente, os riscos quanto ao preço de venda da energia eléctrica são actualmente reduzidos. Não obstante a energia eléctrica ser vendida ao preço definido pelo Estado Português por um período alargado de tempo, a rentabilidade das operações depende da estabilidade no curto, médio e longo prazo das políticas e de regimes regulatórios que apoiam o desenvolvimento da eficiência energética.

Eventuais alterações governamentais futuras à política energética poderão revelar-se um risco para os projectos futuros e para a viabilidade do desenvolvimento do negócio no longo prazo.

- g. A produção de energia está sujeita à fiscalização da Direcção Geral de Energia e Geologia (DGEG) 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 alteração deste vasto enquadramento jurídico actual aplicável ao sector, poderá implicar riscos importantes para a actividade deste segmento.
- h. A ocorrência de situações extraordinárias, tais como incêndios, intempéries e/ou acidentes, podem ameaçar a capacidade da empresa em manter as operações, fornecer serviços essenciais ou cobrir os custos operacionais.

De forma a minimizar este risco, o Grupo Sonae Capital conduz auditorias regulares de prevenção e segurança às instalações e equipamentos e procede à revisão periódica e adequação dos planos de coberturas dos seguros de danos patrimoniais, perdas de exploração e de responsabilidade civil em vigor.

- i. A ausência ou inadequada manutenção de equipamentos, ou a falta de controlo dos níveis de serviço dos fornecedores (equipamentos, manutenção e *spare parts*) que não assegurem a funcionalidade, segurança e conformidade adequadas, pode conduzir à ineficiência dos processos ou provocar danos significativos nos equipamentos. Adicionalmente, a não utilização de recursos de forma adequada, ao menor custo e com o maior rendimento pode impactar na rentabilidade de cada projecto e ameaçar a sua viabilidade.
- j. O plano de crescimento acima referido pressupõe investimentos adicionais, cujas condições de realização poderão estar condicionadas pelo enquadramento financeiro, nível actual de endividamento do Grupo e pela evolução da sua actividade e das suas participadas. A Sonae Capital não pode assegurar que esses fundos, se necessários, sejam obtidos nas condições pretendidas, o que pode provocar alterações ou diferimentos nos objectivos ou comprometer a capacidade de crescimento do negócio.

### 53.3.6 Outros Activos

O Grupo Sonae Capital detém um portfólio imobiliário diversificado, cuja orientação estratégica consiste na sua alienação ainda que condicionada a um preço considerado aceitável. Todavia, ainda que a orientação estratégica actual consista na sua alienação, a Sonae Capital não pode garantir a sua concretização, nem o prazo em que aquela venha a ocorrer, sobretudo se não vierem a surgir propostas de aquisição consideradas adequadas. Este portfólio imobiliário (excluindo activos imobiliários de Tróia) compreende activos muito diversos, com diferentes estádios de licenciamento e construção, incluindo lotes de terreno com e sem viabilidade construtiva, unidades residenciais, projectos de construção, escritórios, edifícios fabris e espaços comerciais e com grande dispersão geográfica. A 31 de Dezembro de 2016, a data da mais recente avaliação do património imobiliário do Grupo Sonae Capital efectuada pela entidade de referência Cushman & Wakefield, o montante de avaliação ascende a 137,5M€. O capital empregue neste bloco de activos, a 31 de Dezembro de 2016, totaliza 107,4M€.

A perda de liquidez dos activos do portfolio e/ou dificuldades de colocação destes activos no mercado poderão condicionar a capacidade de crescimento dos negócios e o cumprimento dos objectivos estratégicos.

Para além do Grupo Sonae Capital desenvolver um vasto leque de actividades inseridas em vários sectores de actividade e consequentemente exposta a ciclos económicos diversificados, como a Promoção Turística, a Hotelaria, o Fitness, a Energia, a Refrigeração e AVAC e os Activos Imobiliários e Financeiros, vários destes sectores são ainda muito competitivos, mediante a intervenção de empresas nacionais e internacionais, pelo que as entidades participadas pela Sonae Capital estão expostas a forte concorrência. A capacidade das entidades participadas pela Sonae Capital se posicionarem de forma adequada nos sectores e mercados nos quais actuam poderá ter um significativo impacto nos negócios da Sonae Capital ou nos resultados das suas actividades.

O Grupo Sonae Capital acompanha regularmente o comportamento dos mercados onde actua, procurando a todo o momento antecipar alterações e/ou novas tendências de mercado, por forma a oferecer aos seus clientes uma proposta inovadora e diferenciadora.

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

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

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

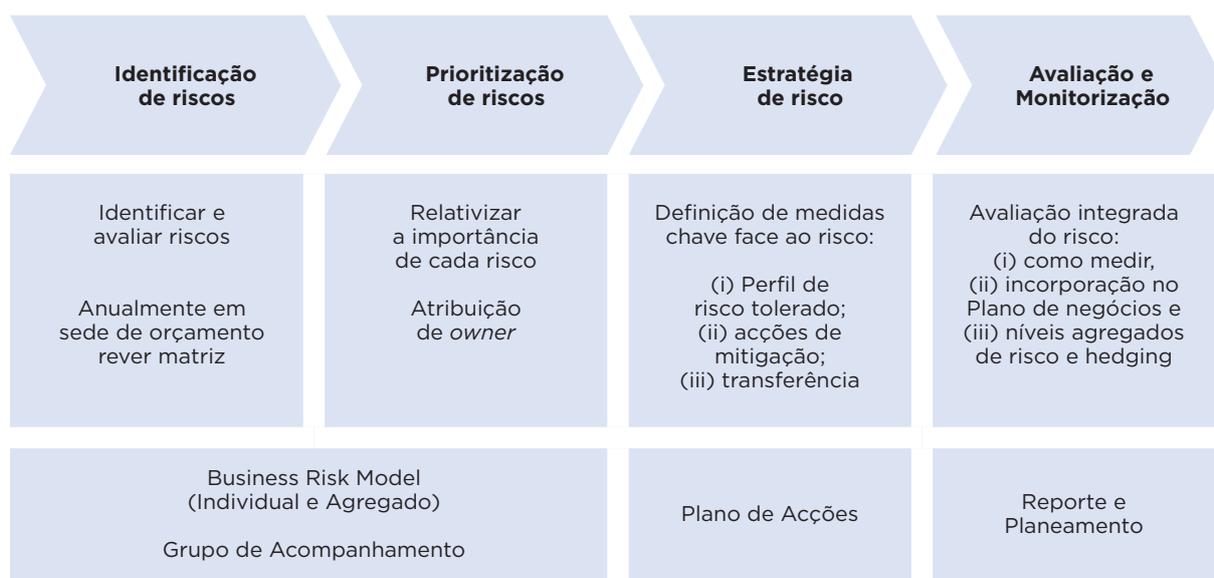
**Políticas e procedimentos de Controlo Interno** definidos a nível central e ao nível dos próprios negócios, visando garantir:

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

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

**Processo de Gestão de Risco** 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:

- Definição do enfoque de gestão de risco (dicionário de riscos, definição de uma matriz de risco do negócio e de uma linguagem comum);
- Identificação e sistematização dos riscos que podem afectar a organização e cada segmento, e a nomeação de *owners* do risco (colaborador com a responsabilidade de monitorizar a sua evolução);
- 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 e indicadores para medição desses mesmos riscos;
- Avaliação das estratégias de gestão de risco (p. ex., aceitar, evitar, mitigar, transferir);
- Desenvolvimento e implementação de planos de acção de gestão de risco e sua integração nos processos de planeamento e de gestão das unidades e das funções dos negócios;
- Monitorização e reporte do progresso de implementação do plano de acções e da evolução dos riscos



Tal processo compreende as seguintes rotinas:

- (i) No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos do portfólio e de cada unidade de negócios existente, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projectos mais relevantes, e definidas as estratégias de gestão desses riscos;
- (ii) No plano operacional, são identificados e avaliados os riscos de gestão dos objectivos de negócio e planeadas acções de gestão desses riscos, que são incluídas e monitorizadas no âmbito dos planos das unidades de negócio e das unidades funcionais;
- (iii) Nos riscos de natureza mais transversal, nomeadamente em grandes projectos de mudança da organização, nos planos de contingência e de continuidade dos negócios, são desenvolvidos programas estruturados de gestão de risco com a participação dos responsáveis das unidades e funções envolvidas;
- (iv) No que diz respeito aos riscos de segurança dos activos físicos e das pessoas (riscos “técnico-operacionais”), são realizadas auditorias às unidades principais e implementadas acções preventivas e correctivas dos riscos identificados. Regularmente, é reavaliada a cobertura financeira dos riscos seguráveis;
- (v) A gestão dos riscos financeiros é efectuada e monitorizada no âmbito das funções financeiras da Sociedade e dos negócios, centralizada no Centro Corporativo cuja actividade é reportada, coordenada e acompanhada em sede da Comissão de Finanças da Sonae e da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração;
- (vi) A gestão dos riscos legais, fiscais e regulatórios é efectuada e monitorizada no âmbito da função legal e fiscal no Centro Corporativo;
- (vii) A Auditoria Interna desenvolve planos anuais de trabalhos que compreendem as auditorias aos processos críticos de negócio, auditorias de conformidade, auditorias financeiras e auditorias de sistemas de informação.

### *Acções implementadas em 2016*

De acordo com as metodologias definidas e implementadas em exercícios anteriores, os processos de gestão de risco foram integrados com os processos de planeamento e controlo de gestão dos negócios, desde a fase de reflexão estratégica até à fase de planeamento operativo, tendo as acções de gestão de risco sido incluídas nos planos de actividade e de recursos das unidades de negócio e das unidades funcionais, e monitorizadas ao longo do exercício.

Em 2016, as actividades de *Enterprise Wide Risk Management* focaram-se, sobretudo, na monitorização dos progressos na implementação dos planos de ação e na avaliação dos seus impactos nas percepções de risco, tendo-se dado seguimento ao ciclo anual de *Enterprise Wide Risk Management*, que tem por base as actividades a seguir descritas:



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

### **55. Principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco implementados na Sociedade relativamente ao processo de divulgação financeira**

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

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

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

- O processo de divulgação de informação financeira está formalizado, os riscos e controlos associados estão identificados, sendo devidamente estabelecidos e aprovados os critérios para a sua preparação e divulgação, que são revistos periodicamente;
- Existem três tipos principais de controlos: controlos de alto nível (controlos ao nível da entidade), controlos dos sistemas de informação e controlos processuais. Estes controlos incluem um conjunto de procedimentos relacionados com a execução, supervisão, monitorização e melhoria de processos, com o objectivo de preparar o reporte financeiro da empresa;
- A utilização de princípios contabilísticos, que são explicados nas notas às demonstrações financeiras, constitui um dos pilares fundamentais do sistema de controlo;
- Os planos, procedimentos e registos das empresas do Grupo permitem uma garantia razoável que as transacções são executadas apenas com uma autorização geral ou específica da gestão, e que essas transacções são registadas para permitir que as demonstrações financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites. Assegura também que as empresas mantêm registos actualizados de activos e que o registo dos activos é verificado face aos activos existentes, sendo adoptadas as medidas apropriadas sempre que ocorrem diferenças;

- A informação financeira é analisada, de forma sistemática e regular, pela gestão das unidades de negócio e pelos responsáveis dos centros de resultados, garantindo uma monitorização permanente e o respectivo controlo orçamental;
- Durante o processo de preparação e revisão da informação financeira, é estabelecido previamente um cronograma, o qual é partilhado com as diferentes áreas envolvidas, e todos os documentos são revistos detalhadamente. Isto inclui a revisão dos princípios utilizados, a verificação da precisão da informação produzida e a consistência com os princípios e políticas definidas e utilizadas em períodos anteriores;
- Os registos contabilísticos e a preparação das demonstrações financeiras são assegurados pela função central de Contabilidade, Fiscalidade e Reporting, que garantem o controlo do registo das transacções dos processos de negócio e dos saldos das contas de activos, passivos e capitais próprios;
- As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas com periodicidade trimestral pela função central de Contabilidade, Fiscalidade e Reporting;
- O Relatório de Gestão é preparado pelo departamento de Planeamento e Controlo de Gestão Corporativo, com a contribuição e revisão adicional das várias áreas de negócio e de suporte. O Revisor Oficial de Contas também revê o conteúdo deste relatório e a sua conformidade com a informação financeira de suporte;
- O Relatório de Governo da Sociedade é preparado pelo Departamento Legal, conjuntamente com o departamento de Planeamento e Controlo de Gestão Corporativo;
- As demonstrações financeiras do Grupo são preparadas sob a supervisão da Comissão Executiva do Grupo. O conjunto de documentos que constituem o relatório semestral e anual é enviado para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonae Capital. Depois da aprovação, o conjunto de documentos de contas anuais é enviado ao Auditor Externo, que emite a sua Certificação Legal de Contas e o Relatório de Auditoria Externa;
- O Revisor Oficial de Contas executa uma auditoria anual 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 sobre se as demonstrações financeiras estão isentas de distorções materialmente relevantes. Este exame inclui a verificação, numa base de amostragem, do suporte dos valores e informações divulgadas nas demonstrações financeiras. São também avaliadas as estimativas e juízos efectuados pelo Conselho de Administração. A adequação das políticas contabilísticas adoptadas, a sua aplicação consistente e divulgação são também alvo de verificação;
- O processo de preparação da informação financeira individual e consolidada e do Relatório de Gestão é supervisionado pelo Conselho Fiscal e pela Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração. Trimestralmente, estes

órgãos reúnem e analisam as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o Relatório de Gestão. O Revisor Oficial de Contas apresenta, directamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças, um sumário das principais conclusões do exame anual efectuado à informação financeira;

- Todos aqueles que estão envolvidos no processo de análise financeira da Sociedade integram a lista de pessoas com acesso a informação privilegiada, estando especialmente informados sobre o conteúdo das suas obrigações bem como sobre as sanções decorrentes do uso indevido da referida informação;
- As regras internas aplicáveis à divulgação da informação financeira visam garantir a sua tempestividade e impedir a assimetria do mercado no seu conhecimento.

Entre as causas de risco que podem afectar materialmente o reporte contabilístico e financeiro, evidenciam-se as seguintes:

- Estimativas contabilísticas – As estimativas contabilísticas mais significativas são descritas no anexo às demonstrações financeiras. As estimativas foram baseadas na melhor informação disponível durante a preparação das demonstrações financeiras, e no melhor conhecimento e experiência de eventos passados e/ou presentes;
- Saldos e transacções com partes relacionadas – Os saldos e transacções mais significativos com partes relacionadas são divulgados no anexo às demonstrações financeiras consolidadas. Estas estão associadas sobretudo a actividades operacionais do Grupo, bem como à concessão e obtenção de empréstimos, efectuados a preços de mercado.

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

#### IV. APOIO AO INVESTIDOR

##### **56. Serviço responsável pelo apoio ao investidor, composição, funções, informação disponibilizada por esse serviço e elementos para contacto**

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

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

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

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

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

O Gabinete de Relações com Investidores pode ser contactado através de telefone (+351 22 010 79 03), fax (+351 22 010 79 35), e-mail ([ir@sonaecapital.pt](mailto:ir@sonaecapital.pt)) ou via postal (Lugar do Espido, Via Norte, Apartado 3053, 4471-907 Maia). O Director do Gabinete de Relações com Investidores é Nuno Parreiro, que pode ser contactado através dos mesmos meios.

### **57. Representante para as relações com o Mercado de Capitais**

A representante para as Relações com o Mercado de Capitais é Anabela Nogueira Matos, que pode ser contactada através de telefone (+351 22 010 79 25), fax (+351 22 010 79 35) e e-mail ([anm@sonaecapital.pt](mailto:anm@sonaecapital.pt)).

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

O Gabinete de Relações com Investidores recebeu, em 2016, um número de pedidos de informação normal tendo em consideração a dimensão da Sociedade no mercado de capitais.

A Sonae Capital, SGPS, SA, através do Gabinete de Relações com Investidores, mantém o contacto permanente com os seus accionistas e analistas através de informação sempre actualizada. Adicionalmente, por solicitação, presta esclarecimentos sobre os factos relevantes das actividades da Sociedade, entretanto divulgados nos termos da lei. Todas as informações solicitadas por parte dos investidores são analisadas e respondidas com a maior celeridade possível, via e-mail, carta, ou telefone, conforme se revele mais adequado.

## V. SÍTIO DA INTERNET

### 59. Endereço

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

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

Informação específica pode ser consultada no seguinte endereço electrónico:

- <http://www.sonaecapital.pt/pt/investidores/identificacao-da-sociedade>

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

Informação específica pode ser consultada nos seguintes endereços electrónicos:

- <http://www.sonaecapital.pt/investidores/estatutos>
- <http://www.sonaecapital.pt/investidores/governo-da-sociedade/regulamentos>

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

Informação específica pode ser consultada nos seguintes endereços electrónicos:

- <http://www.sonaecapital.pt/investidores/governo-da-sociedade/orgaos-sociais>
- <http://www.sonaecapital.pt/investidores/relacoes-com-o-mercado>
- <http://www.sonaecapital.pt/investidores/apoio-ao-investidor>

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

Informação específica pode ser consultada no endereço electrónico:

- <http://www.sonaecapital.pt/pt/investidores/relatorios-e-contas>
- <http://www.sonaecapital.pt/investidores/calendario-de-eventos-societarios>

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

Informação específica pode ser consultada no endereço electrónico:

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

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

Informação específica pode ser consultada no endereço electrónico:

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

## D. REMUNERAÇÕES

### I. COMPETÊNCIA PARA A DETERMINAÇÃO

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

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

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

### II. COMISSÃO DE REMUNERAÇÕES

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

O Conselho de Administração designou a Comissão de Nomeação e Remunerações (BNRC – Board Nomination and Remunerations Committee) para o mandato de 2015-2017.

O BNRC é composto pelo Presidente do Conselho de Administração Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, pelo Vice-Presidente Álvaro Carmona e Costa Portela e pelo Administrador Não Executivo Independente Francisco de La Fuente Sánchez.

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

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

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e membro não executivo deste órgão, integra a Comissão de Vencimentos, tendo sido eleito para essas funções pela Assembleia Geral de Accionistas. A sua participação na Comissão de Vencimentos corresponde à representação do interesse accionista, ali intervindo nessa

qualidade e não na de Presidente do Conselho de Administração. Para garantia de independência no exercício das referidas funções, este membro abstém em discussão ou deliberação em que exista, ou possa existir, conflito de interesses.

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

A experiência e qualificações profissionais dos membros da Comissão de Vencimentos estão espelhadas nos curricula vitae disponíveis no anexo ao presente documento e permitem-lhes exercer as suas responsabilidades de forma competente e rigorosa, possuindo cada um as adequadas competências para o exercício das suas funções.

## **III. ESTRUTURA DE REMUNERAÇÕES**

### **69. Descrição da política de remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização**

#### *69.1 Princípios*

A política de remuneração dos órgãos estatutários da Sociedade é aprovada pelos accionistas em Assembleia Geral.

A Assembleia Geral de Accionistas, realizada em 7 de Abril de 2016, dando continuidade à política já anteriormente prosseguida de forma consistente, aprovou a Política de Remuneração e Compensação em vigor, em cumprimento ao disposto no artigo 2º da Lei nº 28/2009, de 19 de Junho.

As propostas de remuneração dos membros dos órgãos estatutários são formuladas, tendo em consideração:

- Comparação geral do mercado;
- Práticas de empresas comparáveis, incluindo outras unidades de negócio da Sonae Capital que apresentem situações comparáveis;
- A responsabilidade individual e a avaliação do desempenho de cada Administrador Executivo;
- Estabelecimento de remuneração exclusivamente fixa para os membros da Mesa da Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Administradores não Executivos;

A política de remuneração dos membros dos órgãos sociais e dirigentes da Sonae Capital, SGPS, SA vigente no exercício em análise está detalhada neste relatório, no respectivo anexo.

Assim, a política de remuneração constitui um instrumento formal que promove o alinhamento entre a equipa de gestão e os interesses dos accionistas, na medida em que o conjunto das componentes remuneratórias, se encontra destacada a parte variável, cujo valor depende do desempenho individuais e do desempenho da Sonae Capital. Desta forma, incentiva-se uma gestão orientada para os interesses de longo prazo da empresa e a adopção de comportamentos de ponderação dos riscos assumidos.

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

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

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

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

#### **Características da política de remunerações:**

- ***Competitividade:***

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

Nessa medida, os parâmetros remuneratórios dos membros dos órgãos sociais são fixados e periodicamente revistos em sintonia com as práticas remuneratórias de empresas nacionais e internacionais comparáveis, alinhando, em termos individuais e agregados, os montantes máximos potenciais a serem pagos aos membros dos órgãos sociais, com as práticas de mercado, sendo os membros dos órgãos sociais individual e positivamente discriminados considerando, em concreto, entre outros factores, o perfil e currículo do membro, a natureza e o descritivo de funções e competências do órgão social em questão e do próprio membro, e o grau de correlação directa entre o desempenho individual e o desempenho dos negócios.

Para determinação dos valores referentes ao mercado global é considerada a média dos valores aplicável aos quadros de topo da Europa. As empresas que constituem o

universo de empresas pares para efeitos remuneratórios são as empresas que compõem o universo de sociedades com valores mobiliários admitidos à negociação na Euronext Lisbon.

- ***Orientação para o desempenho:***

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

- ***Alinhamento com interesses accionistas:***

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

- ***Transparência:***

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

- ***Razoabilidade:***

A Política pretende assegurar um equilíbrio entre os interesses da Sociedade, o posicionamento no mercado, as expectativas e motivações dos membros dos órgãos sociais e a necessidade de retenção de talento.

A Política de Remuneração e Compensação aplicável aos órgãos sociais e aos dirigentes da Sociedade adere às orientações comunitárias, à legislação nacional e às recomendações da CMVM.

A Assembleia Geral de Accionistas, realizada em 7 de Abril de 2016, dando continuidade à política já anteriormente prosseguida de forma consistente, aprovou a Política de Remuneração e Compensação em vigor, a qual é norteadada pelos seguintes princípios gerais:

- Não atribuição de compensações aos administradores, ou aos membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respectivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada

por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria;

- Não consagração de qualquer sistema de benefícios, designadamente de reforma, a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e outros dirigentes;
- Ponderação, na aplicação da Política de Remuneração, do exercício de funções em sociedades que se encontrem em relação de domínio ou de grupo com a Sociedade.

### *69.2 Competitividade da política remuneratória:*

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

#### **Qual é o nosso universo comparável/empresas pares?**

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

### *69.3 Controlo dos Riscos relativos a remunerações:*

A Sonae Capital procede anualmente a uma revisão da política remuneratória como parte do processo de gestão de risco, com vista a certificar-se que a política remuneratória se encontra em total conformidade com o perfil de risco desejado. Relativamente ao ano de 2016, não foram detectadas práticas de pagamento problemáticas que coloquem riscos relevantes à Sonae Capital.

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

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

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

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

#### *69.4 Procedimentos de aprovação da política remuneratória*

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

### **70. Estruturação da Remuneração dos Administradores**

#### *70.1 Administradores Executivos*

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

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

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

- a) Prémio Variável Curto Prazo (PVCP), pago em numerário, através de participação nos lucros ou não, no primeiro semestre seguinte ao ano a que diz respeito, podendo, todavia, e a critério da Comissão de Vencimentos, ser pago, no mesmo prazo, em acções, nos termos e condições previstos para o Prémio Variável de Médio Prazo;
- b) Prémio Variável Médio Prazo (PVMP), pago após um diferimento adicional pelo período de 3 anos e no ano subsequente ao termo deste último.

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

	<b>Componentes</b>	<b>Descrição</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Posicionamento no mercado</b>
<b>Fixa</b>	Vencimento base	Vencimento anual (em Portugal o vencimento fixo anual é pago em 14 prestações mensais)	Adequação ao estatuto e responsabilidade do Administrador	Mediana
	Prémio variável de curto prazo (PVCP)	Prémio de desempenho pago no primeiro semestre do ano seguinte, depois do apuramento dos resultados do exercício	Visa assegurar competitividade do pacote remuneratório e ligação da remuneração aos objectivos da empresa	Terceiro quartil
<b>Variável</b>	Prémio variável de médio prazo (PVMP)	Compensação diferida por 3 anos, sendo o montante apurado dependente da evolução da cotação das acções		Terceiro quartil

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

Não existe actualmente qualquer plano de atribuição de opções para aquisição de acções.

## 70.2 Administradores Não Executivos

A remuneração dos Administradores Não Executivos é estabelecida em função de dados do mercado, segundo os seguintes princípios: (1) atribuição de uma remuneração fixa (2) atribuição de um subsídio de responsabilidade anual. Não existe qualquer remuneração a título de prémio variável.

## 71. Componente variável da remuneração dos Administradores Executivos

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

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

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

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

O pagamento de pelo menos 50% da componente variável da remuneração referente ao exercício a que respeita é diferido por um período de 3 anos, num total de quatro anos, nos termos descritos no ponto anterior 70.1 (Prémio Variável de Médio Prazo).

## **73. Critérios de atribuição e manutenção da remuneração variável em acções**

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

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

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

### *2. Enquadramento do PVMP*

Constitui uma forma de alinhamento dos interesses dos administradores executivos com os objectivos da organização, reforçando o seu compromisso e fortalecendo a percepção da importância da sua performance para o sucesso da Sonae Capital, com expressão na capitalização bolsista do título.

### 3. Critério de Elegibilidade

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

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

### 4. Duração do Plano

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

### 5. Valor de referência do PVMP

O PVMP é valorizado à data de atribuição a preços representativos da cotação do título, no mercado de acções em Portugal, considerando-se para o efeito o valor mais favorável correspondente à cotação de fecho do primeiro dia útil subsequente à Assembleia-Geral ou a cotação média (considerando-se para o efeito da determinação da cotação média, a cotação de fecho nos 30 dias de negociação anterior à data de realização da Assembleia Geral).

Aos membros abrangidos é atribuído o direito à aquisição de um número de acções determinado pelo quociente entre o valor do prémio variável de médio prazo atribuído e o valor de cotação à data da atribuição apurado nos termos do parágrafo anterior. No caso de, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício, se verificar distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das acções ou de alteração do capital social da Sociedade ou qualquer outra modificação na estrutura do capital da sociedade com impacto na expressão económica dos direitos atribuídos, o número de acções cujo direito de aquisição tenha sido atribuído será ajustado para um número equivalente tendo em conta o efeito das referidas alterações.

Na linha da afirmação de uma política de reforço do alinhamento dos administradores executivos com os interesses de longo prazo da Sociedade, a Comissão de Vencimentos poderá, a seu livre critério, graduar o percentual de desconto conferido aos administradores executivos na aquisição de acções, determinando uma comparticipação na aquisição das acções a suportar por aqueles em montante correspondente a uma percentagem do valor de cotação das acções, com o limite máximo de 5% do seu valor de cotação à

data da transmissão dos títulos. Os demais colaboradores a quem tenha sido atribuído aquele direito adquirem as acções nos termos das condições estabelecidas pelo Conselho de Administração de cada Sociedade.

#### 6. *Entrega pela Sociedade*

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

#### 7. *Vencimento do PVMP*

O direito de aquisição das acções atribuídas pelo PVMP vence-se decorrido o período de diferimento.

#### 8. *Condições para o Exercício do Direito*

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

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

Em caso de reforma do administrador o direito atribuído poderá ser exercido na respectiva data de vencimento. Para garantia de efectividade e transparência dos objectivos da Política de Remuneração e Compensação foi estabelecido que os administradores executivos da sociedade:

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

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

A Sociedade não estabeleceu qualquer remuneração variável em opções.

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

Os principais parâmetros e fundamentos do sistema de remuneração variável encontram-se descritos na política de remunerações aprovada na Assembleia Geral de Accionistas realizada em 7 de Abril de 2016, disponível em [www.sonaecapital.pt](http://www.sonaecapital.pt).

## 76. Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores e data em que foram aprovados em assembleia geral, em termos individuais

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

## IV. DIVULGAÇÃO DE REMUNERAÇÕES

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

Durante o ano de 2016, a remuneração e outras compensações pagas aos membros do Conselho de Administração, foram as seguintes:

Nome	Remuneração Fixa	Remuneração Variável Curto Prazo	Prémio Desempenho Diferido	Total
<b>Conselho de Administração em funções</b>				
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	143.533	58.800	97.354	299.687
Ivone Pinho Teixeira	139.040	41.702	105.915	286.657
Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata (1)	90.063	10.514	0	100.577
<b>Subtotal Administradores Executivos</b>	<b>372.636</b>	<b>111.016</b>	<b>203.269</b>	<b>686.921</b>
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	142.300	0	0	142.300
Álvaro Carmona e Costa Portela	72.300	0	0	72.300
Francisco de La Fuente Sánchez	44.800	0	0	44.800
Paulo José Jubilado Soares de Pinho	34.800	0	0	34.800
<b>Subtotal Administradores não Executivos</b>	<b>294.200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>294.200</b>
<b>Total</b>	<b>666.836</b>	<b>111.016</b>	<b>203.269</b>	<b>981.121</b>

(1) Membro eleito em Assembleia Geral de 7 de Abril de 2016 e remunerado a partir dessa data, auferindo até essa data remuneração através de sociedade dominada Capwatt Brainpower SA, tal como reflectido no ponto 78.

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

A remuneração do administrador da Sonae Capital Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata, atribuída pela sociedade dominada e em relação de grupo, até 7 de Abril de 2016, encontra-se descrita na tabela seguinte:

Nome	Remuneração Fixa	Remuneração Variável Curto Prazo	Prémio Desempenho Diferido	Total
Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata	39.577	40.921	131.973	212.471

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

O prémio variável dos administradores executivos foi atribuído de acordo com a avaliação de desempenho e a política de remuneração aprovada em Assembleia Geral de 7 de Abril de 2016, detalhada no antecedente ponto 71 e espelhada no quadro de remunerações constante do ponto 77 supra.

O prémio pago sob a forma de participação nos lucros está contido no Prémio Variável de Curto Prazo constante do quadro apresentado supra no ponto 77.

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

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

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

Durante o ano de 2016, os membros do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA auferiram a seguinte remuneração fixa (não tendo auferido outro tipo de remuneração):

Nome	Remuneração Fixa (Valores em Euros)
António Monteiro de Magalhães	9.200
Manuel Heleno Sismeiro	7.200
Carlos Manuel Pereira da Silva	7.200
<b>Total</b>	<b>23.600</b>

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

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

Durante o ano de 2016, o Presidente da Mesa da Assembleia Geral auferiu, a título de remuneração fixa, o valor de 5.000 euros.

## V. ACORDOS COM IMPLICAÇÕES REMUNERATÓRIAS

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

Em caso de destituição sem justa causa dos membros do Conselho da Administração, é política do Grupo o pagamento das compensações previstas na lei, sem atribuição de qualquer compensação adicional, podendo em cada situação ser negociado um valor diferente e que se considere ser o mais adequado por ambas as partes.

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

Não existem quaisquer contratos individuais com administradores, no sentido de definir a metodologia de cálculo de eventuais compensações, em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da Sociedade.

### **VI. PLANOS DE ATRIBUIÇÃO DE ACÇÕES OU OPÇÕES SOBRE ACÇÕES (STOCK OPTIONS)**

#### **85. Identificação do plano e destinatários**

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

#### **86. Caracterização do plano**

A caracterização do plano de atribuição é feita nos pontos 71 a 73.

A política de remuneração e compensação de órgãos sociais bem como o plano de atribuições de acções em vigor, foram aprovadas na Assembleia Geral Anual realizada em 7 de Abril de 2016, sob proposta da Comissão de Vencimentos em cumprimento do disposto no Art.º 2º da Lei n.º 29/2009 de Junho e da Recomendação II.3.4 CMVM (2013).

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

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

Os planos do PVMP dos membros executivos do Conselho de Administração da Sonae Capital em curso em 2016 podem ser resumidos da seguinte forma:

Ano atribuição	Ano vencimento	Nº de participantes <sup>1</sup>	# acções atribuídas	Data atribuição		31.12.2016	
				Cotação	Valor	Cotação	Valor
2014	2017	2	210.386	0,461 €	97.058 €	0,748 €	157.369 €
2015	2018	2	287.391	0,392 €	112.571 €	0,748 €	214.968 €
2016	2019	3	312.053	0,573 €	178.650 €	0,748 €	233.416 €
<b>Total</b>			<b>809.830</b>		<b>388.279 €</b>		<b>605.753 €</b>

1. A 31 de Dezembro de 2016

Nos termos da Política de Remunerações aprovada, os Administradores Executivos não devem alienar até ao termo do seu mandato, as acções da Sociedade a que tenham accedido por via da atribuição da remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com excepção daquelas que necessitem de ser alienadas para suportar o pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas acções.

### **87. Direitos de opção atribuídos para aquisição de acções (stock options) de que sejam beneficiários os trabalhadores e colaboradores da empresa**

Durante o ano de 2016, a Sociedade não aprovou qualquer plano de atribuição de opções de aquisição de acções.

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

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

## E. TRANSACÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

### I. MECANISMOS E PROCEDIMENTOS DE CONTROLO

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

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

Em 2010, o Conselho Fiscal aprovou o regulamento sobre transacções da Sociedade com accionistas detentores de participações qualificadas (nos termos do art.º 16 e 20º do Código dos Valores Mobiliários) e suas partes relacionadas (definição do art.º 20º n.º 1 do Código dos Valores Mobiliários), que define o nível relevante de transacções executadas a partir do qual a Comissão Executiva terá que notificar a Comissão de Auditoria e Finanças e o Conselho Fiscal.

Tal regulamento implica que, todas as transacções com partes relacionadas superiores a 1 milhão de euros são objecto de reporte semestral a esses dois órgãos por parte do Secretário da Comissão Executiva e, se de valor superior a 10 milhões de euros, terão que ser formalmente submetidas ao parecer prévio da Comissão de Auditoria e Finanças, do Conselho de Administração e do 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 forem submetidas.

Em 2016, o Conselho Fiscal foi informado, regularmente, das transacções com partes relacionadas, tendo sido fornecida informação detalhada sempre que se justificou.

Durante o ano, não se registou a necessidade de, de acordo com o regulamento em vigor, quaisquer aprovações prévias.

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

Em conformidade com o exposto em 10, não existiram, durante o exercício de 2016, relações de natureza comercial, ou outra, significativa, entre os titulares de participações qualificadas e a sociedade.

Os negócios ou transacções com titulares de participações qualificadas ou de sociedades por si detidas, não significativas, fazem parte da actividade normal das filiais da Sonae Capital e são efectuadas seguindo as condições normais de mercado.

Não se registaram negócios ou transacções com qualquer membro do órgão de administração ou do órgão de fiscalização durante o exercício de 2016.

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

As transacções com sociedades em relação de domínio ou de grupo foram efectuadas em condições normais de mercado e fazem parte da actividade normal da Sociedade. Devem ser evidenciadas as seguintes tipologias de transacções:

- Obras realizadas pelo negócio de Refrigeração & AVAC (Sistavac), em relação, principalmente, ao desenvolvimento e manutenção da rede de lojas do Grupo Sonae;
- Rendas pagas, pelo segmento de Fitness (Solinca), em relação localizações detidas e/ou operadas pelo Grupo Sonae, nomeadamente, pela Sonae Sierra;
- Relações relativas à prestação de serviços de IT/IS por empresas do Grupo Sonae, uma vez que o Grupo Sonae Capital decidiu proceder à externalização da maior parte destes serviços, a empresas especialistas na matéria.

Para além das transacções de carácter regular, durante o ano, ainda há a salientar o seguinte:

- Aquisição, em mercado regulamentado, a preços de mercado, de seis Unidades de Participação do Fundo Especial de Investimento Imobiliário Fechado WTC (Fundo WTC), pelo montante de 3.136,83€, as quais foram adquiridas a empresas do Grupo Sonae;
- Alienação, em mercado regulamentado, a preços de mercado, de 1.464 Unidades de Participação do Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosonae Dois, pelo montante de 102.567,84€, as quais foram adquiridas por empresas do Grupo Sonae.

Os montantes transaccionados e respectivos saldos são divulgados nas notas anexas às Demonstrações Financeiras Consolidadas, como referido no ponto 92.

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

Os procedimentos e critérios estão já referidos no ponto 87. supra.

**II. ELEMENTOS RELATIVOS AOS NEGÓCIOS**

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

Informação relevante sobre negócios com partes relacionadas pode ser consultada na nota 45 do Anexo às Contas Consolidadas e na nota 20 do Anexo às Contas individuais da Sociedade, disponível no endereço electrónico da Sociedade [www.sonaecapital.pt](http://www.sonaecapital.pt) (separador investidores, secção relativa a Relatórios e Contas).

## PARTE II – AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO

### 1. Identificação do Código de Governo das Sociedades adoptado

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

Este documento deve ser lido como parte integrante do Relatório Anual de Gestão e Demonstrações Financeiras Consolidadas e Individuais relativas ao exercício social de 2016.

Foram cumpridos os deveres de informação exigidos pelo artigo 3.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho, pelos artigos 447º e 448º do Código das Sociedades Comerciais, pelo artigo 245-A do Código dos Valores Mobiliários e pelo Regulamento n.º5/2008 da CMVM.

A Sociedade adoptou o Código de Governo das Sociedades publicado pela CMVM em Julho de 2013.

Todos os normativos legais e regulamentares evocados neste Relatório estão disponíveis em [www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt).

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

A Sonae Capital tem vindo a promover a implementação e a adopção das melhores práticas de *corporate governance*, pautando a sua política por elevados padrões de conduta de ética e responsabilidade social.

Constitui objectivo do Conselho de Administração implementar uma gestão integrada e eficaz do Grupo, que permita a criação de valor pela Sociedade, promovendo e garantindo os legítimos interesses de Accionistas, colaboradores e *stakeholders*, sempre fomentando a transparência no relacionamento com os investidores e com o mercado.

Nesse sentido, fazemos notar que das quarenta recomendações constantes do novo Código de Governo das Sociedades da CMVM de 2013, a Sociedade adoptou na íntegra trinta e cinco, sendo que cinco não lhe são aplicáveis pelas razões expostas infra, o que consubstancia um grau de adopção pleno e completo das mesmas.

São seguidamente elencadas as recomendações incluídas no Código de Governo das Sociedades da CMVM, Nos termos e para os efeitos do disposto na al. o) do n.º 1 do artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários:

## I. VOTAÇÃO E CONTROLO DA SOCIEDADE

*I.1 As sociedades devem incentivar os seus accionistas a participar e a votar nas assembleias gerais, designadamente não fixando um número excessivamente elevado de ações necessárias para ter direito a um voto e implementando os meios indispensáveis ao exercício do direito de voto por via electrónica*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 12 DESTE RELATÓRIO

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

Adicionalmente, a Sociedade disponibiliza no seu site, desde a data da convocatória de cada Assembleia Geral, documentos-tipo destinados a facilitar o acesso à informação necessária à emissão das comunicações a realizar pelos accionistas para assegurar a sua presença na assembleia, bem como faculta um endereço electrónico para o esclarecimento de todas as dúvidas e destinado à recepção de todas as comunicações de participação na Assembleia Geral.

*I.2 As sociedades não devem adotar mecanismos que dificultem a tomada de deliberações pelos seus accionistas, designadamente fixando um quórum deliberativo superior ao previsto na lei.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTOS 12, 13 E 14 DESTE RELATÓRIO

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

*I.3 As sociedades não devem estabelecer mecanismo que tenham por efeito provocar o desfasamento entre o direito ao recebimento de dividendos ou à subscrição de novos valores mobiliários e o direito de voto de cada acção ordinária, salvo se devidamente fundamentados em função dos interesses de longo prazo dos acionistas.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTOS 12 E 13 DESTE RELATÓRIO

Não se encontra estabelecido qualquer mecanismo desta natureza.

*I.4 Os estatutos das sociedades que prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, será sujeita a deliberação pela assembleia geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal – e que, nessa deliberação, se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.*

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

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

*I.5 Não devem ser adotadas medidas que tenham por efeito exigir pagamentos ou a assunção de encargos pela Sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração e que se afigurem suscetíveis de prejudicar a livre transmissibilidade das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTOS 4 E 84 DESTE RELATÓRIO

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

## II. SUPERVISÃO, ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

### II.1 SUPERVISÃO E ADMINISTRAÇÃO

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTOS 28 E 29 DESTE RELATÓRIO

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 21 DESTE RELATÓRIO

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

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

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

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

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

*a) Assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes;*

*b) Reflectir sobre sistema estrutura e as práticas de governo adoptado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTOS 27 E 29 DESTE RELATÓRIO

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTOS 29 E 51 DESTE RELATÓRIO

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTOS 18 E 29 DESTE RELATÓRIO

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

*II.1.7 Entre os Administradores Não Executivos deve contar-se uma proporção adequada de independentes, tendo em conta o modelo de governação adotado, a dimensão da Sociedade e a sua estrutura acionista e o respetivo free float.*

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

- a. Ter sido colaborador da Sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos;*
- b. Ter, nos últimos três anos, prestado serviços ou estabelecido relação comercial significativa com a Sociedade ou com sociedade que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo, seja de forma direta ou enquanto sócio, administrador, gerente ou dirigente de pessoa coletiva;*
- c. Ser beneficiário de remuneração paga pelo Sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador;*
- d. Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3º grau, inclusive, na linha colateral, de administradores ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada;*
- e. Ser titular de participação qualificada ou representante de um accionista titular de participações qualificadas.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 18 DESTE RELATÓRIO

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 29 DESTE RELATÓRIO

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 29 DESTE RELATÓRIO

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

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

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

O Presidente do Conselho de Administração não exerce funções executivas.

## II.2 FISCALIZAÇÃO

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 32 E ANEXO A ESTE RELATÓRIO

O Presidente do Conselho Fiscal é independente, de acordo com os critérios estabelecidos no n.º 5 do art.º 414.º do Código das Sociedades Comerciais e possui as aptidões e experiência necessárias ao exercício das suas funções.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 38 DESTE RELATÓRIO

É da competência do Conselho Fiscal supervisionar a actividade e a independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, com ele interagindo directamente nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal, recepcionar os seus relatórios, considerando a Sociedade que o facto de o Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo enviar em simultâneo os relatórios ao Conselho de Administração não coloca em causa o cumprimento da presente recomendação.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 28 DESTE RELATÓRIO  
E RELATÓRIO ANUAL E PARECER DO CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal avalia anualmente o Auditor Externo, constando tal avaliação do seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos de prestação de contas em [www.sonaecapital.pt](http://www.sonaecapital.pt) (separador Investidores, secção relativa a Governo da Sociedade, Assembleias Gerais).

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 38 DESTE RELATÓRIO

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTOS 38 E 51 DESTE RELATÓRIO

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

## II.3 FIXAÇÃO DE REMUNERAÇÕES

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e membro não executivo deste órgão foi eleito para essas funções em Assembleia Geral, sob proposta da sua accionista maioritária, Efanor Investimentos, SGPS, S.A.. A sua participação na Comissão de Vencimentos corresponde à representação do interesse accionista, ali intervindo nessa qualidade e não na de Presidente do Conselho de Administração. Os dois membros adicionais que integram a Comissão de Vencimentos são independentes.

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 67 DESTE RELATÓRIO

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

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 69 E 80 DESTE RELATÓRIO  
BEM COMO POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES APROVADA EM 7 DE ABRIL DE 2016.

A declaração sobre a política de remunerações foi apresentada à Assembleia Geral Anual de 7 de Abril de 2016 e integra a informação referida nesta recomendação. Não são exigíveis pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

A declaração sobre a política de remunerações encontra-se disponível em <http://www.sonaecapital.pt>

*II.3.4 Deve ser submetida à assembleia geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de ações, e/ou de opções de aquisição de ações ou com base nas variações do preço das ações, a membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do plano.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTOS 85 E 86 DESTE RELATÓRIO.

O plano de remuneração variável de médio prazo, incluindo a respectiva execução, foi aprovado na Assembleia Geral anual realizada a 7 de Abril de 2016 e encontra-se disponível em <http://www.sonaecapital.pt>

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

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

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

### III. REMUNERAÇÕES

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 69 A 76 DESTE RELATÓRIO E POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES APROVADA EM 7 DE ABRIL DE 2016.

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 69 A 76 DESTE RELATÓRIO E POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES APROVADA EM 7 DE ABRIL DE 2016.

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTOS 69 A 76 DESTE RELATÓRIO  
E POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES APROVADA EM 7 DE ABRIL DE 2016.

A política de remuneração contempla uma relação expressa entre a componente fixa e a variável adequada ao perfil da Sociedade e do Grupo, bem como os limites máximos estabelecidos correspondem a práticas de empresas comparáveis, e foi como tal considerada pelos accionistas, que anualmente a aprovam em Assembleia Geral.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTOS 71, 72 E 86 DESTE RELATÓRIO

De acordo com a política de remuneração aprovada na Assembleia Geral anual realizada a 7 de Abril de 2016, proposta pela Comissão de Vencimentos, uma parte não inferior a cinquenta por cento da remuneração variável é diferida por um período de três anos e o seu valor depende do desempenho da Sociedade ao longo desse período, uma vez que se encontra indexado ao valor de cotação da acção.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 73 DESTE RELATÓRIO  
E POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES

A política de remuneração aprovada, sob proposta da Comissão de Vencimentos, em Assembleia Geral de 7 de Abril de 2016 consignou o princípio estabelecido nesta recomendação.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 73 DESTE RELATÓRIO  
E POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES

A política de remuneração aprovada em Assembleia Geral de 7 de Abril de 2016 consignou o princípio estabelecido nesta recomendação.

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

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

A política de remuneração aprovada não integra atribuição de opções.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTOS 69 A 76 DESTE RELATÓRIO  
E POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES APROVADA EM 7 DE ABRIL DE 2016

A Sociedade observa integralmente esta recomendação na sua política.

#### IV. AUDITORIA

*IV.1 O Auditor Externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações dos órgãos sociais, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao Órgão de Fiscalização da Sociedade.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 46 DESTE RELATÓRIO

O Revisor Oficial de Contas pronuncia-se sobre a actividade por si desenvolvida nos termos do seu relatório anual de auditoria sujeito a apreciação da Assembleia Geral Anual de Accionistas e disponível em [www.sonaecapital.pt](http://www.sonaecapital.pt)

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTOS 46 E 47 DESTE RELATÓRIO

Os serviços prestados pelo Auditor Externo, diversos dos serviços de auditoria, foram previamente aprovados pelo Conselho Fiscal cumprindo, na íntegra, a recomendação da CMVM. A percentagem dos referidos serviços no total dos serviços prestados pela PricewaterhouseCoopers& Associados, SROC (PwC) à Sociedade ascende a 14,1%.

*IV.3 As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respetivamente de quatro ou três anos. A sua manutenção além deste período deverá ser fundamentada num parecer específico do órgão de fiscalização que pondere expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição.*

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 44 DESTE RELATÓRIO

O Auditor Externo e o sócio Revisor Oficial de Contas, que o representa no cumprimento das suas funções, encontram-se ainda no terceiro mandato.

## V. CONFLITOS DE INTERESSES E TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

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

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

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

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 38 DESTE RELATÓRIO

A Sociedade aprovou e tem em prática um procedimento interno formal com vista à obtenção de parecer do Conselho Fiscal e da Comissão de Auditoria e Finanças previamente à realização pela Comissão Executiva de negócios com accionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades que com estes se encontrem numa relação de entre as elencadas nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, quando tais transacções envolvam um interesse superior a dez milhões de euros. Todas as transacções com as entidades referidas em excesso de um milhão de euros são ainda objecto de reporte semestral a esses dois órgãos.

## VI. INFORMAÇÃO

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Toda a informação recomendada encontra-se disponível em versão portuguesa e versão inglesa no website da Sociedade – [www.sonaecapital.pt](http://www.sonaecapital.pt).

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA – PONTO 56 DESTE RELATÓRIO

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

### 3. Outras informações

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

*Maia, 23 de Fevereiro de 2017*

O Conselho de Administração

---

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo  
*Presidente*

---

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo  
*CEO*

---

Álvaro Carmona e Costa Portela  
*Membro do Conselho de Administração*

---

Ivone Pinho Teixeira  
*CFO*

---

Francisco de La Fuente Sánchez  
*Membro do Conselho de Administração*

---

Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata  
*Membro do Conselho de Administração*

---

Paulo José Jubilado Soares de Pinho  
*Membro do Conselho de Administração*

**ANEXO AO RELATÓRIO SOBRE  
O GOVERNO DA SOCIEDADE**  
*CURRICULA VITAE* DOS MEMBROS  
DOS ÓRGÃOS SOCIAIS E  
POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES

**Duarte Paulo Teixeira de Azevedo**

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, S.A.

Idade: 51

Nacionalidade: Portuguesa

---

*Curriculum Académico:*

Licenciatura em Engenharia Química - École Polytechnique Fédérale de Lausanne (1986)

MBA – Porto Business School (1989)

---

*Cargos exercidos em sociedades do Grupo:*

---

*Cargos exercidos em outras sociedades:*

Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC – Modelo Continente, SGPS, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Center II, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Arauco, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SA

Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO da Sonae, SGPS, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da Migracom, SGPS, S.A.

Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.

Membro do Conselho de Administração da Imparfin – Investimentos e Participações Financeiras, S.A.

---

*Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:*

2009–2015 – Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto

2012-2015 – Membro da Direcção da COTEC Portugal

Desde 2008 – Membro do ERT – European Round Table of Industrialists

Desde 2013 – Membro do International Advisory Board da Allianz, SE

Desde 2015 – Membro do Consejo Iberoamericano para la Productividad y la Competitividad

## Álvaro Carmona e Costa Portela

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, S.A.

Idade: 65

Nacionalidade: Portuguesa

---

### *Curriculum Académico:*

Licenciatura em Engenharia Mecânica – FEUP (1974)

Mestrado em Gestão de Empresas – MBA (Universidade Nova de Lisboa – 1983)

AMP / ISMP – Harvard Business School (1997)

---

### *Cargos exercidos em sociedades do Grupo:*

Membro do Conselho de Administração da Capwatt, SGPS, S.A.

Membro do Conselho de Administração da SC, SGPS, S.A.

Membro do Conselho de Administração da Sistavac, SGPS, S.A.

Membro do Conselho de Administração da SC Hospitality, SGPS, S.A.

---

### *Cargos exercidos em outras sociedades:*

Administrador não Executivo da Casa Agrícola HMR, S.A.

Administrador não Executivo da COPAM – Companhia Portuguesa de Amidos, S.A.

Administrador não Executivo da SPDI - SECURE PROPERTY Development & Investment, PLC

Administrador da Fundação Victor e Graça Carmona e Costa

Gerente de Portela & Portela, Lda.

Membro do Investment Committee do ECE European Prime Shopping Centre Fund, Luxemburgo

Administrador da Fundação Belmiro de Azevedo

---

### *Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:*

2010-2015 – Administrador não Executivo da Sonae SGPS, S.A

2010-2014 – Presidente (até 2012) e Membro do Conselho de Representantes da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

2010-2012 – Trustee do Urban Land Institute (EUA)

2010-2012 – Administrador da Sonae RP

2010-2014 – Presidente não Executivo do Conselho de Administração da MAF Properties, Dubai, EAU

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

**Francisco de La Fuente Sánchez**

Administrador Não Executivo da Sonae Capital, SGPS, S.A.

Idade: 75

Nacionalidade: Portuguesa

---

*Curriculum Académico:*

Licenciatura em Engenharia Electrotécnica – Instituto Superior Técnico (1965)

---

*Cargos exercidos em sociedades do Grupo:*

---

*Cargos exercidos em outras sociedades:*

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APEDS – Associação Portuguesa de Engenheiros para o Desenvolvimento Social

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da AAAIST – Associação de Antigos Alunos do Instituto Superior Técnico

Presidente de Honra da Hidroeléctrica del Cantábrico, S.A.

Membro da Comissão de vencimentos da Sonae SGPS, S.A. e da Sonaecom, SGPS, S.A.

Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Brasileira

Membro do Fórum Ibero América

Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Espanhola

Membro do Patronato da Fundação Hidroeléctrica del Cantábrico

---

*Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:*

2012-2016 – Presidente da Direção da AAAIST

2010-2015 – Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Iberwind – Desenvolvimento e Projectos, S.A.

2007-2013 – Presidente do Conselho Geral da PROFORUM

2007-2013 – Presidente do Conselho Nacional do Colégio de Engenharia Electrotécnica da Ordem dos Engenheiros

2007-2012 – Vogal convidado do Conselho Nacional da Água

2007-2012 – Vice-Presidente e Presidente Não Executivo do Conselho de Administração da EFACEC Capital

2005-2012 – Membro do Conselho Consultivo do Fórum para a Competitividade

2009-2016 – Vogal cooptado do Conselho de Escola do Instituto Superior Técnico

Desde 2005 – Membro do Patronato da Fundação Hidroeléctrica del Cantábrico

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

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

Administrador Não Executivo da Sonae Capital, SGPS, S.A.

Idade: 54

Nacionalidade: Portuguesa

---

### *Curriculum Académico:*

Licenciatura em Economia – Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (1985)  
MBA – Master in Business Administration – Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (1989)  
Doutoramento em Banking and Finance – City University Business School, Londres (1994)  
Negotiation Analysis – Amsterdam Institute of Finance (2005)  
Advanced Course – European Venture Capital and Private Equity Association (2006)  
Valuation Guidelines Masterclass – European Venture Capital and Private Equity Association (2007)  
Private Equity and Venture Capital Programme – Harvard Business School (2007)

---

### *Cargos exercidos em sociedades do Grupo:*

---

#### *Cargos exercidos em outras sociedades:*

Presidente do Conselho Geral do Fundo de Sindicação de Capital de Risco PME-IAPMAI  
Presidente do Conselho Fiscal da Novabase, SA  
Membro do Conselho de Administração da Change Partners, SCR, S.A.  
Sócio Gerente da Finpreneur, Ltda.  
Director académico da Lisbon MBA (MIT – Católica – Nova)

---

#### *Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:*

Membro do Conselho Consultivo e Estratégico do Fundo Fast Change Venture Capital  
Membro do Conselho de Administração da Biotecnol, S.A.  
Administrador (representante em Portugal) da Venture Valuation, Suíça  
Consultor Sénior da New Next Moves Consultants, Portugal  
Professor Associado da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa  
Professor Convidado na Cass Business School, Londres  
Professor Convidado na Universidade do Luxemburgo

**Maria Cláudia Teixeira de Azevedo**

Administradora e Presidente da Comissão Executiva da Sonae Capital, SGPS, S.A.

Idade: 47

Nacionalidade: Portuguesa

---

*Curriculum Académico:*

Licenciatura em Gestão pela Universidade Católica do Porto e MBA pelo INSEAD

---

*Cargos exercidos em sociedades do Grupo:*

Presidente do Conselho de Administração da Troiaresort, SGPS, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração da Capwatt, SGPS, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração da SC, SGPS, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração da SC Hospitality, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Sistavac, SGPS, S.A.

---

*Cargos exercidos em outras sociedades:*

Presidente do Conselho de Administração da Bright Development Studio, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração da Digitmarket – Sistemas de Informação, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração da Efanor – Serviços de Apoio à Gestão, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração do GRUPO S 21 SEC GÉSTION, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração da S21SEC PORTUGAL - CYBERSECURITY SERVICES, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração da Linhacom, SGPS, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração da PCJ – Público, Comunicação e Jornalismo, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração da Saphety Level – Trusted Services, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom – Cyber Security and Intelligence Services, SGPS, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração da TLANTIC PORTUGAL - Sistemas de Informação, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração da WeDo Consulting, Sistemas de Informação, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração da WeDo Technologies Americas, INC.  
Membro do Conselho de Administração da Armilar Venture Partners - Sociedade de Capital de Risco, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Imparfin, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Praesidium Services Limited  
Membro do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Sonaecom – Serviços Partilhados, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da WeDo Technologies (UK) Limited  
Membro do Conselho de Administração da WeDo Technologies Australia PTY, Limited  
Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da NOS – SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Curadores da Fundação Belmiro de Azevedo  
Administradora única da Sekiwi, SGPS, SA  
Administradora da WeDo Technologies Egypt  
Administradora da Sonaecom – Sistemas de Información Espana, S.L.  
Gerente da WeDo Technologies Mexico, S. De R.L. de C.V.  
Gerente General da Saphety – Transacciones Electronicas, S.A.S

---

*Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:*

Administradora Executiva da Sonaecom, SGPS, S.A.  
Administradora Executiva Zon Optimus, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração das seguintes sociedades:  
Sonae Investment Management – Software and Technology, SGPS, S.A. (anteriormente designada por Sonaecom Sistemas de Informação, SGPS, S.A.)  
Sonae Matrix Multimédia  
WeDo Consulting, Sistemas de Informação, S.A.  
Efanor Investimentos, SGPS, S.A.  
ZOPT, SGPS, S.A.

**Ivone Pinho Teixeira**

Administradora Executiva e CFO da Sonae Capital, SGPS, S.A.

Idade: 44

Nacionalidade: Portuguesa

---

*Curriculum Académico:*

Licenciatura em Economia – Faculdade de Economia do Porto (1995)

Pós-Graduação em Análise Crédito – Instituto Superior de Gestão Bancária (1996)

Pós Graduação em Fiscalidade Internacional – Universidade Católica (2004)

---

*Cargos exercidos em sociedades do Grupo:*

Presidente do Conselho de Administração da Acrobatic Title, S.A.  
Membro do Conselho de Administração Aqualuz Tróia – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração UP Invest, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Atlantic Ferries – Tráfego Local, Fluvial e Marítimo, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Bloco Q – Sociedade Imobiliária, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt ACE, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt – Brainpower, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da da Capwatt Colombo – Heat Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt Engenho Novo – Heat Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração do Agrupamento Complementar de Empresas Capwatt Hectare – Heat Power, ACE  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt II – Heat Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt III – Heat Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt Maia – Heat Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt Martim Longo – Solar Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt Vale do Caima – Heat Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt Vale do Tejo – Heat Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Casa da Ribeira – Sociedade Imobiliária, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Centro Residencial da Maia – Urbanismo, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Cinclus – Imobiliária, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Contacto Concessões, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Country Club da Maia – Imobiliária, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Empreendimentos Imobiliários Quinta da Azenha, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Golf Time – Golfe e Investimentos Turísticos, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Imobeauty, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Imoclub – Serviços Imobiliários, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Imodivor – Sociedade Imobiliária, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Imohotel – Empreendimentos Turísticos, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Imopenínsula – Imobiliária, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Imoponte – Sociedade Imobiliária, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Imoresort – Sociedade Imobiliária, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Imosedas – Imobiliária e Serviços, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Implantação – Imobiliária, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Inparvi, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Marina de Tróia, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Marmagno – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Marvero – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Porto Palácio Hotel – Exploração Hoteleira, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Porturbe – Edifícios e Urbanizações, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Praedium – Serviços, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Praedium II – Imobiliária, S.A.

Membro do Conselho de Administração da Prédios Privados – Imobiliária, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Predisedas – Predial das Sedas, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Promessa – Sociedade Imobiliária, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da QCE – Desenvolvimento e Fabrico de Equipamentos, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da SC – Engenharia e Promoção Imobiliária, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da SC, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da SC – Sociedade de Consultadoria, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da SC Assets, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da SC Finance, BV  
Membro do Conselho de Administração da SC Hospitality, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da S.I.I. – Soberana – Investimentos Imobiliários, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Sistavac, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Sistavac, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Sete e Meio Herdades – Investimentos Agrícolas e Turismo, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Soira – Sociedade Imobiliária de Ramalde, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Solinca – Health and Fitness, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Soltróia – Sociedade Imobiliária de Urbanização e Turismo de Tróia, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Sopair, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Sotáqua – Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Quarteira, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Spinveste – Gestão Imobiliária, SGII, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Spinveste – Promoção Imobiliária, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Spread, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da The Artist Porto Hotel & Bistro – Actividades Hoteleiras, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da The House Ribeira– Exploração Hoteleira, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Tróia Market – Supermercados, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Troiaresort – Investimentos Turísticos, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Troiaresort, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Tulipamar – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Urbisedas – Imobiliária das Sedas, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Vistas do Freixo – Empreendimentos Turísticos, S.A.  
Membro da Gerência da Carvemagere, Manutenção e Energias Renováveis, Lda  
Membro da Gerência da Companhia Térmica Tagol, Unipessoal, Lda.  
Membro da Gerência da C.T.E. – Central Termoelectrica do Estuário, Unipessoal, Lda.  
Membro da Gerência da Enerlousado – Recursos Energéticos, Unipessoal, Lda.  
Membro da Gerência da Ronfegen – Recursos Energéticos, Unipessoal, Lda.  
Membro da Gerência da SC For – Serviços de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Unipessoal, Lda.

---

*Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:*

Since 2012 – Chief Financial Officer, Grupo Sonae Capital  
2007-2012 – Directora de Finanças Corporativas, Grupo Sonae Capital

**Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata**

Membro do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Sonae Capital, SGPS, S.A.

Idade: 43 anos

Nacionalidade: Portuguesa

---

*Curriculum Académico:*

Licenciatura em Engenharia Mecânica - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (1998)  
Pós-graduação em Manutenção Industrial - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (1999)  
MBA – Escola de Gestão do Porto, Universidade do Porto (2003)

---

*Cargos exercidos em sociedades do Grupo:*

Presidente do Conselho de Administração do Agrupamento Complementar de Empresas Atelgen, Produção de Energia, ACE  
Presidente do Conselho de Administração do Agrupamento Complementar de Empresas Capwatt Hectare – Heat Power, ACE  
Presidente do Conselho de Administração do Agrupamento Complementar de Empresas Companhia Térmica do Serrado, ACE  
Presidente do Conselho de Administração do Agrupamento Complementar de Empresas Soternix – Produção de Energia, ACE  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt ACE, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt – Brainpower, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt Colombo – Heat Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt Engenho Novo – Heat Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt II – Heat Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt III – Heat Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt Maia – Heat Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt Martim Longo – Solar Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt Vale do Caima – Heat Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Capwatt Vale do Tejo – Heat Power, S.A.  
Membro do Conselho de Administração do Agrupamento Complementar de Empresas Feneralt – Produção de Energia, ACE  
Membro do Conselho de Administração da QCE – Desenvolvimento e Fabrico de Equipamentos, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da SC SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Sistavac, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Sistavac, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Spred, SGPS, S.A.  
Membro do Conselho de Administração da Suncoutim – Solar Energy, S.A.  
Membro da Gerência da C.T.E. – Central Termoeléctrica do Estuário, Unipessoal, Lda.  
Membro da Gerência da Carvemagere, Manutenção e Energias Renováveis, Lda.  
Membro da Gerência da Companhia Térmica, Tagol Unipessoal, Lda.  
Membro da Gerência da Enerlousado – Recursos Energéticos, Unipessoal, Lda.  
Membro da Gerência da Ronfegen – Recursos Energéticos, Unipessoal, Lda.  
Membro da Gerência da SC For – Serviços de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Unipessoal, Lda.

---

*Cargos exercidos em outras sociedades:*

Presidente da Comissão Executiva da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial  
Presidente da Comissão Executiva da COGEN Portugal - Associação Portuguesa de Cogeração e Eficiência Energética  
Membro da Direcção do IPES – Instituto Português de Energia Solar  
Membro da Gerência da Vantipal, Lda.

---

*Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:*

Chief Operating Officer da CapWatt (desde 2008)  
Chief Operating Officer da Sonae Indústria de Revestimentos (2012 – 2014)  
Chief Operating Officer da Euroresinas (2012 – 2014)  
Chief Operating Officer da Impaper (2012 – 2014)

**António Monteiro de Magalhães**

Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, S.A.

---

*Curriculum Académico:*

Licenciatura em Economia – Faculdade de Economia da Universidade do Porto (1969)

---

*Cargos exercidos em sociedades do Grupo:*

---

*Cargos exercidos em outras sociedades:*

Sócio e Administrador da sociedade António Magalhães &amp; Carlos Santos – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas (desde a sua constituição, em 1989)

Membro do Conselho Fiscal das sociedades:

Montepio Holding, SGPS, S.A.

Montepio Investimento, S.A.

Cin – Corporação Industrial do Norte, S.A.

---

*Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:*

Presidente do Conselho Superior da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas nos mandatos de 2012/2014 e 2015/2017

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas no mandato de 2009/2011

## **Manuel Heleno Sismeiro**

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, S.A.

---

### *Curriculum Académico:*

Contabilista, ICL, Lisboa (1964)

Licenciatura em Finanças, ISCEF, Lisboa (1971)

---

### *Cargos exercidos em sociedades do Grupo:*

---

### *Cargos exercidos em outras sociedades:*

Presidente do Conselho Fiscal das sociedades:

Sonae Indústria, SGPS, S.A.

OCP Portugal – Produtos Farmacêuticos, S.A.

Membro do Conselho Fiscal da Sonae, SGPS, S.A.

Presidente da Assembleia Geral da Segafredo Zanetti (Portugal) – Comercialização e Distribuição de Café, S.A.

---

### *Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:*

Desde 2008 - Consultor em especial nas áreas de auditoria interna e controle interno

**Carlos Manuel Pereira da Silva**

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, S.A.

---

*Curriculum Académico:*

Licenciatura em Economia – Faculdade de Economia da Universidade do Porto (1978)

---

*Cargos exercidos em sociedades do Grupo:*

---

*Cargos exercidos em outras sociedades:*

---

*Principais actividades profissionais dos últimos cinco anos:*

Desde 2010 – Revisor Oficial de Contas e sócio da Armando Magalhães, Carlos Silva & Associados, SROC, Lda.

# ANEXO À DECLARAÇÃO DA COMISSÃO DE VENCIMENTOS SOBRE A POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO DOS ÓRGÃOS SOCIAIS E DIRIGENTES DA SOCIEDADE

## REGULAMENTO SOBRE OS CRITÉRIOS DE ATRIBUIÇÃO E MANUTENÇÃO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM ACCÕES

### 1. Enquadramento do Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP)

O PVMP faz parte integrante do prémio variável anual e constitui uma forma de alinhamento dos interesses dos administradores executivos com os objectivos da organização, reforçando o seu compromisso e fortalecendo a perceção da importância da sua performance para o sucesso da Sonae Capital, com expressão na capitalização bolsista do título.

### 2. Critérios de Elegibilidade

Ficam sujeitos a diferimento do prémio variável anual atribuído os administradores executivos da Sociedade e das suas dominadas, assim como os colaboradores com responsabilidade de âmbito estratégico. O grau de diferimento do prémio variável anual é o seguinte:

Participantes	Valor de referência do prémio variável de médio prazo (% da remuneração variável total objetivo)
<b>Administradores Executivos da Sociedade</b>	Pelo menos 50%
<b>Administradores Executivos Negócios</b>	Pelo menos 50%
<b>Colaboradores</b>	Termos a definir pelo Conselho de Administração de cada Sociedade

### 3. Duração do plano

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

### 4. Vencimento do PVMP

O direito de aquisição das ações atribuídas pelo PVMP vence-se decorrido o período de diferimento.

### 5. Valor de referência do PVMP

O PVMP é valorizado à data de atribuição a preços representativos da cotação do título, no mercado de ações em Portugal, considerando-se para o efeito o valor mais favorável correspondente à cotação de fecho do primeiro dia útil subsequente à Assembleia-Geral ou a cotação média (considerando-se para o efeito da determinação da cotação média, a cotação de fecho nos 30 dias de negociação anteriores à data de realização da Assembleia-Geral).

Aos membros abrangidos é atribuído o direito à aquisição de um número de ações determinado pelo quociente entre o valor do prémio variável de médio prazo atribuído e o valor de cotação à data da atribuição apurado nos termos do parágrafo anterior. No caso de, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício, se verificar distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das ações ou de alteração do capital social da Sociedade com impacto na expressão económica dos direitos atribuídos, o número de ações cujo direito de aquisição tenha sido atribuído será ajustado para um número equivalente tendo em conta o efeito das referidas alterações.

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

## 6. Entrega pela Sociedade

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

## 7. Condições do exercício do direito

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

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

Em caso de reforma do administrador o direito atribuído poderá ser exercido na respetiva data de vencimento. Para garantia de efectividade e transparência dos objectivos da Política de Remuneração e Compensação foi estabelecido que os administradores executivos da Sociedade:

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

# SONAE CAPITAL

