

SONAE.COM

RELATÓRIO  
DE GOVERNO  
DA SOCIEDADE  
2013

# ÍNDICE

---

## O Modelo de Governação da Sonaecom

PARTE I


Estrutura Acionista, Organização e Governo da Sociedade

PARTE II

Avaliação do Governo Societário

PARTE III

Análise de Cumprimento das Recomendações de Governo da Sociedade



# O modelo de governação da Sonaecom

## PARTE I – Estrutura acionista, organização e governo da sociedade

### A. Estrutura Acionista

#### I - Estrutura do Capital Social

##### 1. Estrutura de capital

O capital social da sociedade é de 366.246.868 euros, integralmente subscrito e realizado, dividido em 366.246.868 ações ordinárias, nominativas, cada com o valor nominal de 1 euro.

A totalidade das ações representativas do capital social está admitida à negociação no mercado regulamentado Euronext Lisbon.

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

As ações da Sonaecom não têm nenhuma restrição quanto à sua transmissibilidade ou titularidade.

##### 3. Ações Próprias

A 31 de dezembro de 2013, a Sonaecom detinha 5.571.014 ações próprias, representativas de 1.52% do seu capital.

##### 4. Impacto da alteração de controlo acionista da Sonaecom em acordos significativos

Não existem acordos celebrados pela Sonaecom que contenham cláusulas com o objetivo de constituírem medidas defensivas à alteração do seu controlo acionista nem que cessem em caso de mudança de controlo da sociedade na sequência de uma oferta pública de aquisição.

A maioria do capital social da Sonaecom é imputada a um único acionista.

##### 5. Regime a que se encontre sujeita a renovação ou revogação de medidas defensivas, em particular aquelas que prevejam a limitação do número de votos suscetíveis de detenção ou de exercício por um único acionista de forma individual ou em concertação com outros acionistas

Não foram adotadas quaisquer medidas defensivas.

##### 6. Acordos parassociais

Desconhece-se a existência de quaisquer acordos parassociais tendo por objeto a Sonaecom.

#### II - Participações Sociais e Obrigações detidas

##### 7. Participações Qualificadas

Ver ponto 4.4 do Capítulo 4.

##### 8. Número de ações 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

Ver ponto 4.4 do Capítulo 4.

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

Esta é uma competência que reside exclusivamente na Assembleia Geral de Acionistas.

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

Os negócios ou transações com titulares de participações qualificadas fazem parte da atividade normal das filiais da Sonaecom e são efetuados em condições normais de mercado.

Os montantes envolvidos respeitam essencialmente a juros e não são materiais.

### B. Órgãos Sociais e Comissões

#### I - Assembleia Geral

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

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

O atual mandato dos membros da Mesa da Assembleia Geral decorre entre 2012 e 2015.

João Augusto Esmeriz Vieira de Castro	Presidente
António Agostinho Cardoso da Conceição Guedes	Secretário

##### b) Exercício do direito de Voto

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

Os estatutos da sociedade não preveem qualquer limitação à contagem do número de votos nem está prevista a existência de ações sem direito a voto.

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

Esta norma não existe nos Estatutos da Sonaecom, uma vez que estes não preveem qualquer limitação ao número de votos que podem ser exercidos por um acionista ou grupo de acionistas.

#### 14. Deliberações acionistas 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, exceto se a lei exigir diversamente.

### II – Administração e Supervisão

##### a) Composição

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

Esta sociedade adota um modelo de governo monista, cuja estrutura de administração é centralizada no Conselho de Administração, e a estrutura de fiscalização inclui um Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas.

O Conselho de Administração é o órgão responsável por gerir os negócios da sociedade, praticar todos os atos de administração relativos ao objeto social, determinar a orientação estratégica e proceder à designação e supervisão geral da atuação da Comissão Executiva e das comissões especializadas por si constituídas.

Os restantes dois órgãos têm a responsabilidade de fiscalização.

## 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 com os estatutos, nos termos constantes de proposta aprovada em Assembleia Geral de Acionistas.

Os estatutos preveem que, se contra a proposta que fizer vencimento na eleição dos administradores votarem acionistas representativos de, pelo menos, 10% do capital social, proceder-se-á à eleição de um administrador por votação entre os acionistas da referida minoria, na mesma assembleia, e o administrador assim eleito substitui automaticamente a pessoa menos votada da lista vencedora ou, em caso de igualdade de votos, aquela que figurar em último lugar na mesma lista. O mesmo acionista não pode propor mais de um candidato.

No caso de serem apresentados candidatos por mais de um grupo de acionistas, a votação incide sobre o conjunto dessas candidaturas. Estas regras não se aplicam, no entanto, à eleição de um administrador suplente.

Sem prejuízo do disposto acima, se contra a proposta que fizer vencimento na eleição dos administradores votarem acionistas representativos de, pelo menos, 19% do capital social, proceder-se-á à eleição de um segundo administrador por votação entre os acionistas da referida minoria, na mesma assembleia, e o administrador assim eleito substitui automaticamente a segunda pessoa menos votada da lista vencedora ou, em caso de igualdade de votos, aquela que figurar em penúltimo lugar na mesma lista. Para estes efeitos, só podem ser propostos candidatos por acionistas ou grupos de acionistas que detenham ações representativas de mais de 19% e menos de 30% do capital social da sociedade.

O Conselho de Administração da sociedade ou a Comissão de Nomeações e Remunerações por aquele designada deverá verificar previamente, de modo objetivo, se os candidatos a propor nos termos do número anterior são independentes e aptos para o cargo, só pessoas como tal consideradas podendo ser eleitas ao abrigo da mencionada previsão estatutária. Caso o Conselho de Administração ou a Comissão de Nomeações e Remunerações considere os referidos candidatos como não independentes e/ou não aptos para o cargo, e rejeite a sua indigitação, terá de justificar satisfatoriamente a recusa, de boa-fé e por escrito, no prazo de 15 dias. Neste caso, o acionista ou grupo de acionistas subscritores da proposta terão o direito de submeter novo candidato ao Conselho de Administração ou à Comissão de Nomeações e Remunerações, e assim sucessivamente.

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

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

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

Compete ao Conselho de Administração designar o seu Presidente.

## 17. Composição do Conselho de Administração

### Composição

De acordo com os estatutos da Sonaecom, o Conselho de Administração pode ser constituído por um número entre três e doze membros, eleitos em Assembleia Geral. O mandato do Conselho de Administração é de quatro anos, existindo ainda a possibilidade de reeleição dos seus membros. O atual mandato do Conselho de Administração cobre o período 2012-2015. É ao Conselho de Administração que cabe eleger o seu presidente.

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

MEMBROS	
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente
António Sampaio e Mello	Administrador não-executivo independente
David Charles Denholm Hobley	Administrador não-executivo
Gervais Gilles Pellisser	Administrador não-executivo
Jean-François René Pontal	Administrador não-executivo Independente
Franck Dangeard	Administrador não-executivo Independente
Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão (*)	Administrador não-executivo
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Administrador executivo e CEO
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier	Administrador executivo
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	Administrador executivo e CEO das divisões de SSI e Online & Media
Miguel Nuno Santos Almeida	Administrador executivo e Deputy CEO

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

MEMBROS	DATA 1ª DESIGNAÇÃO	DATA TERMO MANDATO
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	30-04-2004	31-12-2015
António Sampaio e Mello	05-07-2006	31-12-2015
David Charles Denholm Hobley	30-04-2004	31-12-2015
Gervais Gilles Pellisser	05-07-2004	31-12-2015
Jean-François René Pontal	30-04-2004	31-12-2015
Franck Dangeard	02-07-2008	31-12-2015
Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão (*)	16-04-2008	31-12-2015
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	24-04-2007	31-12-2015
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier	23-04-2010	31-12-2015
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	05-04-2006	31-12-2015
Miguel Nuno Santos Almeida	30-04-2004	31-12-2015

\*Renunciou ao exercício do cargo a 9 de Maio de 2013



## 18. Distinção dos membros do Conselho de Administração

MEMBROS	
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente
António Sampaio e Mello	Administrador não-executivo independente
David Charles Denholm Hoblely	Administrador não-executivo
Gervais Gilles Pellisser	Administrador não-executivo
Jean-François René Pontal	Administrador não-executivo Independente
Franck Dangeard	Administrador não-executivo Independente
Nuno Manuel Moriz Trigo Jordão	Administrador não-executivo
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Administrador executivo e CEO
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier	Administrador executivo
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	Administrador executivo e CEO das divisões de SSI e Online & Media
Miguel Nuno Santos Almeida	Administrador executivo e Deputy CEO

Os membros não-executivos foram nomeados tendo por base o seu prestígio nos domínios dos negócios, finanças, académico e consultadoria, com o objetivo 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 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.

O Conselho de Administração reflete um equilíbrio salutar entre o número total de administradores não-executivos e o número de administradores não-executivos independentes.

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

As habilitações académicas, experiência e responsabilidades dos administradores encontram-se divulgadas no Capítulo 4 deste Relatório.

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

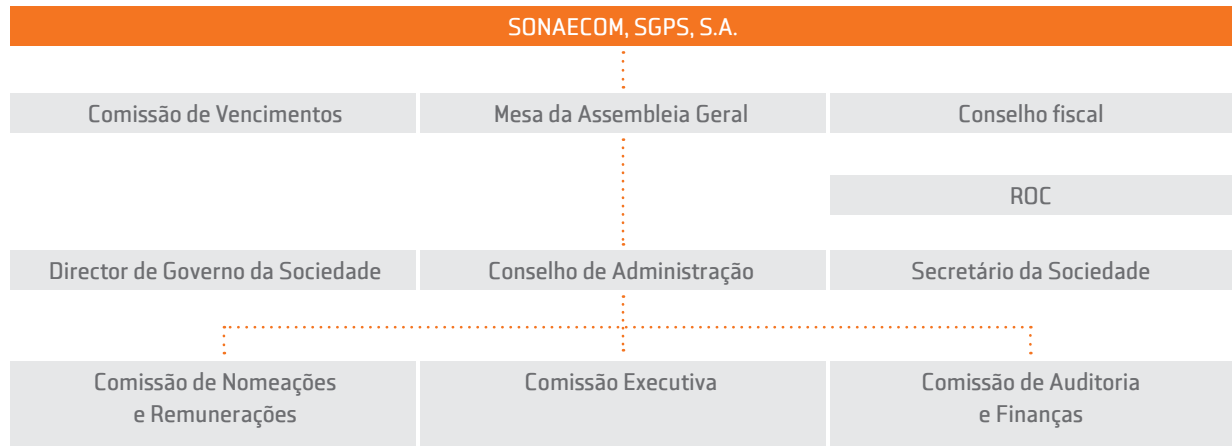
O Presidente do Conselho de Administração da sociedade, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, é Presidente da Comissão Executiva da Sonae – SGPS, S.A., sociedade esta à qual é imputável, a 31 de dezembro de 2013, uma participação de 74% do capital da Sonaecom, correspondente a 74% dos direitos de voto. Este último tem uma relação de parentesco de 1º grau da linha colateral com Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, membro executivo do Conselho de Administração da Sonaecom.

O Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom, Ângelo Ribeirinho dos Santos Paupério, é também membro do Conselho de Administração da Sonae – SGPS, S.A., acionista da Sonaecom nos termos descritos acima.

## 21. 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 de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da sociedade

i) Repartição de competências entre os vários órgãos sociais e respetivas comissões:

A estrutura societária da Sonaecom define claramente as funções, responsabilidades e deveres dos seus órgãos.



Elencamos, de seguida, as principais funções e responsabilidades dos órgãos sociais da Sonaecom:

#### Conselho de Administração

O Conselho de Administração é responsável pela gestão dos negócios da sociedade, monitorização de riscos, gestão de conflitos de interesse e desenvolvimento dos objetivos e estratégia da organização.

Os estatutos da Sonaecom permitem que o Conselho de Administração delegue poderes numa Comissão Executiva em matéria de negócios, deveres e responsabilidades de gestão corrente e nos termos considerados apropriados (tal como descrito na secção “Comissão Executiva”) mas não permitem que o Conselho de Administração aprove aumentos de capital, os quais têm de ser deliberados em Assembleia Geral de acionistas.

Os termos de referência do Conselho de Administração podem ser consultados, na sua totalidade, no website da sociedade ([www.sonae.com](http://www.sonae.com)).

ii) Repartição de competências entre os vários departamentos da sociedade

A estrutura corporativa é assessorada pelas seguintes estruturas funcionais:

#### Direção Administrativa e Financeira

Principais responsabilidades:

- . Garantia do controlo dos processos internos e das transações e da fiabilidade e reporte atempado da informação financeira, fiscal e de gestão;
- . Registo contabilístico das transações e elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas das empresas;
- . Gestão eficiente de tesouraria do Grupo Sonaecom;
- . Negociação e contratação de produtos e serviços bancários mais adequados às necessidades dos negócios do Grupo;
- . Gestão eficiente e eficaz de todos os processos administrativos dos negócios do Grupo Sonaecom;
- . Gestão do risco financeiro e apoio na execução de transações em mercados monetários, de taxa de juro ou cambiais;



- . Gestão dos processos administrativos de Contas a Pagar, Contas a Receber, Caixa e Bancos, Stocks e Ativos Tangíveis;
- . Garantia do rigor e fiabilidade da informação financeira, suportada nos mais eficientes sistemas de informação;
- . Otimização da eficiência fiscal do Grupo Sonaecom, assegurando a monitorização dos procedimentos fiscais de todos os negócios da Sonaecom, bem como o cumprimento das obrigações fiscais e o controlo do grupo fiscal;
- . Gestão do dossier de preços de transferência da Sonaecom;
- . Apoio na tomada de decisões e implementação de processos nas diversas áreas do Grupo Sonaecom;
- . Colaboração na definição da estratégia e dos objetivos fiscais, nomeadamente no apoio à internacionalização dos negócios;
- . Monitorização de todos os processos de litigação abertos com a administração fiscal, e gestão da defesa dos negócios do Grupo;
- . Promoção e apoio à submissão de incentivos fiscais e financeiros;
- . Participação em projetos especiais no Grupo Sonaecom, como fusões e aquisições e reorganização societária.

#### Direção de Planeamento e Controlo de Gestão

Principais responsabilidades:

- . Apoiar o desenvolvimento da estratégia corporativa e/ou dos negócios;
- . Fomentar, liderar e implementar o ciclo de planeamento estratégico anual;
- . Liderar e monitorizar o processo anual de orçamento da Sonaecom, bem como efetuar o respetivo reporte relativo à sua execução;
- . Desafiar os negócios e áreas corporativas quanto aos objetivos a que se propõem de modo a constantemente melhorar e otimizar a eficiência dos negócios da Sonaecom, a sua performance e resultados;
- . Preparar e analisar a informação de gestão ao nível dos negócios, bem como ao nível consolidado, mensal, trimestral e anualmente, analisando desvios face ao orçamento e propondo ações corretivas;
- . Apoio às decisões respeitantes à alocação de capital a negócios em curso e a novas oportunidades de negócio: responsável pela análise do capital investido e retorno do capital investido;
- . Construir planos de negócio juntamente com as equipas de gestão dos negócios;
- . Desenvolver estudos técnicos e de benchmark dos negócios existentes e da Sonae de modo a avaliar a sua performance face a concorrentes e outros players do mercado.

#### Direção de Gestão de Risco

Principais responsabilidades:

- . Promover uma cultura de sensibilização face aos riscos, bem como a mediação e gestão dos riscos de negócio que interferem na concretização dos objetivos e na criação de valor da organização;
- . Contribuir com metodologias de análise e gestão de risco, ferramentas, apoio e know-how para as áreas de negócio;
- . Promover e monitorizar a implementação de programas e ações destinadas a aproximar os níveis de risco aos limites aceitáveis estabelecidos pela gestão.

### Direção de Auditoria Interna

Principais responsabilidades:

- . Avaliar a exposição ao risco e verificar a eficácia da gestão dos riscos e dos controlos internos através da execução de auditorias de processos de negócio e de sistemas de informação;
- . Propor medidas para melhorar os controlos e monitorizar a evolução da exposição ao risco associada aos principais findings das auditorias.

### Direção Legal

Principais responsabilidades:

- . Relação com a Euronext Lisboa, com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e com os acionistas, a respeito de assuntos legais;
- . Gestão legal da política do Governo das Sociedades e monitorização do cumprimento das melhores práticas neste domínio: monitorizar, controlar e garantir a legalidade das atividades dos negócios nas áreas das telecomunicações, *software* e sistemas de informação e media;
- . Elaboração e/ou análise de contratos que permitam maximizar a segurança e reduzir riscos legais e custos potenciais;
- . Gestão de todos os aspetos relativos à propriedade intelectual e industrial dos diferentes negócios tais como marcas, nomes, patentes, logotipos, marketing, slogans, domínios, e direitos de autor;
- . Execução de todas as escrituras públicas, todos os registos e notariado necessários aos negócios, sejam eles de índole comercial, predial ou societária;
- . Gestão de todos os processos contenciosos e processos corporativos, nas fases pré-litigação e durante a litigação;
- . Apoio nos vários licenciamentos necessários aos negócios;
- . Acompanhamento da evolução da legislação relevante para os negócios do grupo;
- . Apoio legal nas operações nacionais e internacionais dos negócios da Sociedade, bem como na análise de novas operações nacionais e internacionais, em especial, nestas últimas, no que concerne à envolvente legal dos países analisados.

### Direção de Recursos Humanos

Principais responsabilidades:

- . Apoiar a Gestão de topo na implementação e desenvolvimento das políticas de recursos humanos;
- . Definir e implementar estratégia de recursos humanos, planeamento e gestão de talento a diversos níveis;
- . Assegurar a presença e o desenvolvimento das competências técnicas e de gestão dos quadros da Sonaecom, quer através da implementação de prática de recrutamento e seleção adequada, quer através do desenho e implementação de plano de formação e desenvolvimento transversal e/ou individualizado;
- . Desenvolver modelos e processos de gestão de recursos humanos em áreas tais como, política de remuneração e benefícios, gestão de carreiras, monitorização e desenvolvimento de clima social, gestão administrativa e processamento salarial, orçamentação de encargos com pessoal e reporte em matérias de recursos humanos, gestão das áreas de medicina e higiene e segurança no trabalho;

- . Acompanhamento de matérias do âmbito jurídico-laboral;
- . Representação da empresa junto de organismos oficiais e associativos ligados a esta área.

#### Direção de Relação com Investidores

Principais responsabilidades:

- . Gestão da relação entre a Sonaecom e a Comunidade financeira através da contínua preparação e divulgação de informação relevante e atualizada sobre a empresa;
- . Apoio à Comissão Executiva e administradores providenciando-lhes informação relevante sobre o mercado de capitais;
- . Apoio à Comunicação Externa, contribuindo para o alinhamento da mensagem corporativa a ser difundida junto do mercado de capitais.

### 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 no website da sociedade ([www.sonae.com](http://www.sonae.com)).

#### 23. Número de reuniões realizadas e grau de assiduidade de cada membro do Conselho de Administração

##### Conselho de Administração

O Conselho de Administração da Sonaecom reúne pelo menos quatro vezes por ano, tal como definido nos estatutos, e sempre que o presidente ou dois membros do Conselho de Administração convoquem uma reunião. Em 2013, realizaram-se quatro reuniões deste conselho e a taxa de comparência foi de 83%.

Os administradores não-executivos reúnem, também, separadamente, com o objetivo de discutir e avaliar a sua independência no exercício das suas funções, bem como de sugerir medidas para melhorar os procedimentos do Conselho de Administração em termos de governo das sociedades. Os administradores não-executivos confirmaram, nestas reuniões, que não existiram durante 2013 quaisquer restrições ao âmbito das suas atividades.

##### Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal reúne pelo menos uma vez cada trimestre. Em 2013, realizaram-se cinco reuniões formais deste órgão e a taxa de comparência foi de 93%.

##### Comissão Executiva

A Comissão Executiva da Sonaecom reúne, normalmente, uma vez em cada duas semanas e sempre que o seu presidente ou a maioria dos seus membros convoquem uma reunião. Em 2013, realizaram-se quinze reuniões da Comissão Executiva, com uma taxa de comparência de 98%.

##### Comissão de Auditoria e Finanças (CAF)

A CAF reúne pelo menos cinco vezes por ano e sempre que o seu presidente, o Conselho de Administração, a Comissão Executiva ou, excecionalmente, o ROC assim o entender. Entre as reuniões, a CAF analisa projetos e monitoriza a atividade através de conferências telefónicas entre os seus membros. Em 2013, esta Comissão reuniu quatro vezes e a taxa de comparência foi de 88%. Foram realizadas, adicionalmente, quatro conferências telefónicas.

##### Comissão de Nomeações Remonerações (CNR)

A CNR reúne pelo menos duas vezes por ano e sempre que o seu presidente ou o Conselho de Administração acharem necessário. Em 2013, realizaram-se duas reuniões desta comissão com uma taxa de comparência de 100%.

### Comissão de Vencimentos

A Comissão de Vencimentos reúne, pelo menos uma vez por ano. Em 2013, realizaram-se duas reuniões e a taxa de comparência foi de 100%.

### Comissão de Ética

A Comissão de Ética reúne, normalmente, uma vez por semestre e sempre que o seu Presidente ou dois dos seus membros acharem necessário. Foi realizada uma reunião durante 2013 e a taxa de comparência foi de 100%.

#### 24. Indicação dos órgãos da sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos

Para o apuramento da componente variável da remuneração é efetuada uma avaliação individual de desempenho dos Administradores Executivos pela Comissão de Vencimentos, em diálogo com a Comissão de Nomeação e Remunerações do Conselho de Administração. Esta avaliação tem lugar após serem conhecidos os resultados da sociedade.

#### 25. Critérios pré-determinados para avaliação de desempenho dos Administradores Executivos

A Remuneração Variável de Curto Prazo visa recompensar o atingimento dos vários objetivos definidos anualmente, que se encontram ligados aos Business KPIs – KPIs de Negócio, e aos Personal KPI's – KPIs Individuais. A Remuneração Variável de Curto Prazo objetivo a atribuir será baseada numa percentagem da componente fixa do Plano Retributivo, que variará entre uma percentagem mínima e máxima, em função do Grupo Funcional do Administrador Executivo. Os Business KPIs, que têm uma componente significativa de indicadores económicos/financeiros, representam 70% da Remuneração variável de Curto Prazo e constituem indicadores objetivos. Os restantes 30% derivam dos KPIs Individuais, que podem combinar indicadores objetivos e subjetivos. Os valores pagos resultam do desempenho real e poderão variar entre 0% e 148% da Remuneração Variável de Curto Prazo objetivo fixada.

#### 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 atividades relevantes exercidas pelos membros daqueles órgãos no decurso do exercício.

A listagem de cargos exercidos pelos administradores da sociedade encontra-se no capítulo 4 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 respetivos trabalhos.

### c) Comissões no seio do Órgão de Administração e administradores delegados

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

O Conselho de Administração da sociedade contém as seguintes Comissões:

- . Comissão Executiva
- . Comissão de Auditoria e Finanças (CAF)
- . Comissão de Nomeações e Remunerações (CNR)
- . Comissão de Vencimentos
- . Comissão de Ética
- . Diretor de Governo da Sociedade

Os regulamentos de funcionamento das Comissões criadas no seio do Conselho de Administração encontram-se disponíveis no website da sociedade ([www.sonae.com](http://www.sonae.com)).

## 28. Composição da Comissão Executiva

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Membro executivo – CEO
Miguel Nuno Santos Almeida	Membro executivo – Deputy CEO
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	CEO SSI e CEO Online & Media
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier	Membro executivo

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

### Comissão Executiva

A Comissão Executiva pode deliberar sobre assuntos relacionados com a gestão corrente da sociedade e não sobre assuntos que são da exclusiva competência do Conselho de Administração. Na Comissão Executiva foram delegados os poderes e a responsabilidade de gerir e executar operações do dia-a-dia, com exclusão dos seguintes temas:

- i) Eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- ii) Cooptação de administradores;
- iii) Convocatórias de Assembleias Gerais;
- iv) Aprovação do Relatório e Contas anuais;
- v) Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela sociedade se, durante o exercício e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de 500.000 euros;
- vi) Deliberação sobre mudança da sede social e sobre aumento do capital social;
- vii) Deliberação sobre projetos de fusão, cisão e transformação da sociedade ou quaisquer outros projetos que digam respeito à associação da sociedade a qualquer outra entidade com vista à formação de novas sociedades;
- viii) Aprovação do Business Plan e do Orçamento Anual da sociedade;
- ix) Deliberação sobre políticas de recursos humanos, nomeadamente planos de prémio de desempenho diferidos e fixação de remuneração variável aplicável a quadros de topo em áreas que não sejam da competência da Assembleia Geral ou da Comissão de Vencimentos;
- x) Definição ou alteração de políticas contabilísticas das empresas que fazem parte do perímetro de consolidação;
- xi) Aprovação de contas trimestrais e semestrais;
- xii) Compra e venda, realização de operações de leasing financeiro de longa duração ou outros investimentos em ativos fixos tangíveis, quando envolvam valores que excedam o montante de 1.000.000 euros, por cada transação, exceto se enquadrados no âmbito do Orçamento Anual ou do Business Plan aprovados em Conselho de Administração;
- xiii) Subscrição ou compra de ações em sociedades participadas se, durante o exercício e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de 5.000.000 euros, exceto se enquadrados no âmbito do Orçamento Anual ou do Business Plan aprovados em Conselho de Administração;

- xiv) Investimento em outras sociedades, bem como investimento em outros ativos fixos financeiros se, durante o exercício e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de 1.000.000 euros, exceto se enquadrados no âmbito do Orçamento Anual ou do Business Plan aprovados em Conselho de Administração;
- xv) Outros investimentos se, durante o exercício e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de 1.000.000 euros, exceto se enquadrados no âmbito do Orçamento Anual ou do Business Plan aprovados em Conselho de Administração;
- xvi) Desinvestimentos ou alienação de ativos desde que resulte da referida transação um efeito significativo (entendido como sendo igual ou superior a 5%) sobre os resultados operacionais da sociedade ou afete os postos de trabalho de mais de 100 colaboradores, exceto se enquadrados no âmbito do Orçamento Anual ou do Business Plan aprovados em Conselho de Administração.

Os Termos de Referência da Comissão Executiva estão disponíveis no website da sociedade ([www.sonae.com](http://www.sonae.com)).

O Conselho de Administração é permanentemente informado sobre todas as deliberações da Comissão Executiva através das atas das respetivas reuniões que são extraídas, de forma sistemática, e enviadas, por escrito, para o Conselho de Administração.

#### Comissão de Auditoria e Finanças

A Comissão de Auditoria e Finanças funciona com base nos termos de referência aprovados pelo Conselho de Administração e é responsável pelo controlo e supervisão dos processos de divulgação de informação financeira, pela revisão das normas de reporte financeiro e pela avaliação, em nome do Conselho de Administração, do risco associado à execução das atividades da empresa e pelo cumprimento das recomendações de governo das sociedades. A CAF reúne, também, com os auditores externos do grupo e com a equipa de auditoria interna. As principais responsabilidades da CAF são:

- (i) Rever as demonstrações financeiras anuais e intercalares e os documentos de divulgação de resultados, e relatar as suas conclusões ao Conselho de Administração, antes de os documentos serem aprovados e assinados pelo Conselho de Administração;
- (ii) Aconselhar o Conselho de Administração sobre os seus relatórios para os acionistas e para os mercados financeiros a serem incluídos nas contas anuais e semestrais da empresa, assim como também nas divulgações de resultados trimestrais;
- (iii) Aconselhar o Conselho de Administração sobre a adequação da informação interna fornecida pela Comissão Executiva, incluindo sistemas e normas de controlo interno e atividades de gestão de risco aplicadas pela Comissão Executiva, permitindo fortalecer os níveis de autocontrolo da sociedade, como complemento do papel de supervisão independente, soberano e dominante executado pelo Conselho Fiscal;
- (iv) Aconselhar o Conselho de Administração na nomeação, atribuição de tarefas e remuneração do ROC; aconselhar o Conselho de Administração sobre a qualidade e independência da função de Auditoria Interna e ser consultado pela gestão em relação à nomeação e destituição do Diretor de Auditoria Interna;
- (v) Rever as competências da função de Auditoria Interna e a sua relação com as competências do ROC e discutir com o ROC e o Auditor Interno os seus relatórios intercalares e anuais, rever os seus relatórios de controlo interno, e aconselhar o Conselho de Administração sobre o mesmo.

Os termos de referência podem ser consultados, na sua totalidade, no website da sociedade ([www.sonae.com](http://www.sonae.com)).

A CAF reporta regularmente ao Conselho de Administração o trabalho realizado, os resultados obtidos e problemas identificados, assegurando assim a eficácia do seu trabalho.

#### Comissão de Nomeações e Remunerações

A Comissão de Nomeações e Remunerações funciona com base nos termos de referência aprovados pelo Conselho de Administração e é responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de Administrador ou a outros cargos de topo dentro do grupo Sonaecom. É também responsável pela supervisão da preparação das propostas de remuneração e outras

compensações, em nome do Conselho de Administração, pelos planos de sucessão, pela monitorização da gestão de talentos da Sonaecom e dos processos de planos de contingência. A CNR reporta ao Conselho de Administração, por escrito, sempre que necessário, e trabalha em coordenação com a Comissão de Vencimentos na obtenção de aprovação, em representação dos acionistas do grupo, da remuneração e outras compensações dos membros do Conselho de Administração e outros órgãos sociais. A CNR pode recorrer aos serviços de entidades externas, que deverão garantir confidencialidade absoluta em relação ao tratamento da informação obtida.

Destacam-se, de seguida, os termos de referência da CNR:

- (i) A CNR é constituída por um máximo de três membros do Conselho de Administração: o presidente do Conselho de Administração e um máximo de dois administradores não-executivos independentes nomeados pelo Conselho de Administração. O presidente do Conselho de Administração será também o presidente da CNR, desde que não seja remunerado como administrador executivo pela empresa. Se tal acontecer, a CNR será presidida pelo administrador não-executivo Independente com maior antiguidade na empresa;
- (ii) Os seus membros são nomeados para a CNR por um período de quatro anos (de acordo com os mandatos do Conselho de Administração);
- (iii) O CEO participará nas reuniões da CNR, a menos que a CNR decida, ad hoc, de outra forma;
- (iv) O cargo de secretário da CNR deverá ser desempenhado pelo Diretor de Governo da Sociedade da Sonaecom;
- (v) A CNR é responsável pelo planeamento da sucessão e pelo processo de nomeação dos membros do Conselho de Administração, pela revisão das propostas e políticas de remuneração e outras compensações dos administradores e outros gestores de topo da Sonaecom (grupo funcional G2 ou superior), pela supervisão dos planos de incentivos de médio prazo (MTIP), e pela monitorização dos processos de identificação de potenciais candidatos a cargos de topo e planos de contingência;
- (vi) A CNR deve reunir, no mínimo, duas vezes por ano (no final de fevereiro ou início de março, de preferência antes das reuniões das Comissões de Vencimentos da Sonaecom SGPS e da Sonaecom (ver nota abaixo), e no final de outubro ou início de novembro). O Presidente da CNR ou o Conselho de Administração poderão convocar outras reuniões sempre que tal se justifique;
- (vii) A CNR reporta ao Conselho de Administração da Sonaecom e, quando necessário, deve apresentar as suas propostas diretamente a este Conselho, bem como deve garantir a sua coordenação com a Comissão de Vencimentos da Sonaecom SGPS e da Sonaecom através do presidente do Conselho de Administração da Sonaecom;
- (viii) A CNR pode recorrer aos serviços de entidades externas, devendo tais despesas ocorrer por conta da Sonaecom. Essas entidades devem garantir total confidencialidade em relação ao tratamento da informação prestada;
- (ix) A ordem de trabalhos da reunião de fevereiro ou março deverá incluir sempre a revisão das propostas de remuneração e outras compensações dos administradores executivos e não-executivos da Sonaecom, bem como de outros gestores de topo da sociedade. O CEO e outros administradores da Sonaecom devem, individualmente, ausentar-se da reunião sempre que a sua própria remuneração esteja a ser analisada;
- (x) As propostas de remuneração e outras compensações que são submetidas à aprovação da CNR em nome do Conselho de Administração da Sonaecom são preparadas com base nas propostas apresentadas pelo presidente do Conselho de Administração da Sonaecom (no caso dos administradores não-executivos e do CEO) e pelo CEO (no caso dos administradores executivos e outros gestores de topo). Tais propostas são elaboradas com base em estudos de mercado resultam das avaliações individuais e análise de KPIs;
- (xi) As propostas de remuneração e outras compensações do Presidente do Conselho de Administração são aprovadas diretamente pelo membro independente da Comissão de Vencimentos;

(xii) As actas das reuniões da CNR devem ser preparadas e os respetivos extratos enviados a todos os membros do Conselho de Administração da Sonaecom;

Nota: De acordo com o Art. 27 dos estatutos da sociedade, a Sonaecom possuiu uma Comissão de Vencimentos composta por dois membros, a saber: Paulo Azevedo (em representação da Sonae SGPS) e Francisco de la Fuente Sánchez (em representação da Sontel BV). Todas as propostas de remuneração e outras compensações que envolvam os Órgãos Sociais da sociedade, incluindo o Conselho de Administração, devem ter o acordo e aprovação desta Comissão em representação dos acionistas.

Os termos de referência da CNR estão disponíveis no website da sociedade ([www.sonae.com](http://www.sonae.com)).

Em 2013, a CNR contratou serviços externos de consultoria sobre política de remuneração e boas práticas.

#### Comissão de Vencimentos

A Comissão de Vencimentos é responsável pela aprovação das remunerações e outras compensações dos membros do Conselho de Administração da Sonaecom e dos restantes órgãos sociais da empresa, em representação dos acionistas, no seguimento das políticas de remuneração e de compensação aprovadas pelos acionistas em Assembleia Geral.

#### Comissão de Ética

A Comissão de Ética é responsável pela supervisão e manutenção do código de conduta da Sonaecom, por monitorizar a sua aplicação e por assegurar que todos os membros dos órgãos sociais e todos os colaboradores da empresa o cumprem.

A Comissão reporta ao Conselho de Administração em termos do cumprimento do código de conduta no mínimo uma vez por ano e sempre que solicitado.

Por delegação do Conselho Fiscal, compete à Comissão de Ética receber, discutir, investigar e avaliar alegadas irregularidades que sejam reportadas, em cumprimento da política de comunicação de irregularidades da Sonaecom. A comissão decide em cada caso sobre as medidas a tomar.

Os termos de referência da Comissão de Ética podem ser consultados, na sua totalidade, no website da sociedade ([www.sonae.com](http://www.sonae.com)).

#### Diretor de Governo da Sociedade

O Diretor de Governo da Sociedade reporta hierarquicamente ao Conselho de Administração, através do seu presidente, bem como, sempre que apropriado, através do administrador não-executivo independente sénior.

As principais responsabilidades do diretor de Governo da Sociedade são as seguintes:

- (i) Assegurar a boa gestão das atividades do Conselho de Administração e respetivas comissões;
- (ii) Participar em reuniões do Conselho de Administração e respetivas comissões, intervindo como membro sempre que, como tal, seja nomeado;
- (iii) Facilitar a obtenção de informações para todos os membros do Conselho de Administração e das respetivas comissões;
- (iv) Apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objetivos e procedimentos operacionais; assumir uma posição de liderança na organização das avaliações do Conselho de Administração;
- (v) Manter sob escrutínio questões legislativas, regulatórias e do governo das sociedades; apoiar e desafiar o Conselho de Administração a alcançar os mais altos padrões ao nível do governo das sociedades;
- (vi) Assegurar que o conceito de "stakeholders" (partes interessadas) e a necessidade de proteger os interesses minoritários são tidos em conta aquando da tomada de decisões importantes por parte do Conselho de Administração;



- (vii) Ajudar a assegurar que o procedimento de nomeação e eleição de administradores é realizado apropriadamente e prestar apoio na cooptação de novos administradores;
- (viii) Atuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para, nomeadamente, administradores não-executivos, no que diz respeito à empresa e às suas atividades; facilitar e apoiar os administradores não-executivos independentes na afirmação da sua "independência";
- (ix) Ajudar a assegurar o cumprimento das recomendações para sociedades cotadas em Portugal, publicadas pela CMVM;
- (x) Participar nos preparativos e coordenação dos processos das Assembleias Gerais;
- (xi) Participar na obtenção de cobertura de seguro para membros dos órgãos sociais;
- (xii) Participar, em nome da empresa, em iniciativas externas para debater e melhorar os requisitos e práticas de governo das sociedades em Portugal.

### III – Fiscalização

#### a) Composição

##### 30. Identificação do órgão de fiscalização

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

##### 31. Composição

De acordo com os Estatutos, o Conselho Fiscal pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, com um mínimo de três e um máximo de cinco membros, eleitos para mandatos de quatro anos. O Conselho Fiscal inclui, adicionalmente, um ou dois membros suplentes, conforme o número de membros seja de três ou mais.

O Conselho Fiscal da Sonaecom foi nomeado em Assembleia Geral de 24 de abril de 2012 para o mandato relativo ao período 2012 – 2015. Este Conselho é composto pelos seguintes membros:

Arlindo Dias Duarte Silva	Presidente
Armando Luís Vieira de Magalhães	Vogal
Óscar José Alçada da Quinta	Vogal
Jorge Manuel Felizes Morgado	Suplente

MEMBROS	DATA 1ª DESIGNAÇÃO	DATA TERMO MANDATO
Arlindo Dias Duarte Silva	02-05-2007	31-12-2015
Armando Luís Vieira de Magalhães	02-05-2007	31-12-2015
Óscar José Alçada da Quinta	02-05-2007	31-12-2015
Jorge Manuel Felizes Morgado (Suplente)	02-05-2007	31-12-2015

##### Revisor Oficial de Contas (ROC)

O ROC da Sonaecom é a Deloitte & Associados, SROC, S.A. representada desde 2012 por António Manuel Martins Amaral, que pode ser substituído por João Luís Falua Costa da Silva.

### 32. Grau de independência dos membros do Conselho Fiscal

Todos os membros do Conselho Fiscal são independentes nos termos do n.º 5 do Artigo 414.º, e não estão abrangidos por nenhuma incompatibilidade nos termos do n.º1 do Artigo 414.º A, ambos do Código das Sociedades Comerciais. O Conselho Fiscal procedeu a uma avaliação de independência dos seus membros, através da renovação de declarações escritas emitidas individualmente.

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

### 33. Qualificações profissionais

#### Arlindo Dias Duarte Silva

**Habilitações literárias:** Licenciatura em Economia pela Universidade do Porto.

**Experiência profissional:** Revisor Oficial de Contas, Fiscal Único e membro do Conselho Fiscal de várias sociedades.

**Número de ações da Sonaecom de que é titular:** não detém quaisquer ações da Sonaecom.

#### Armando Luís Vieira de Magalhães

**Habilitações literárias:** Licenciatura em Economia pela Universidade do Porto, MBA Executivo – European Management pelo IESF/IFG.

**Experiência profissional:** Revisor Oficial de Contas em várias sociedades.

**Número de ações da Sonaecom de que é titular:** não detém quaisquer ações da Sonaecom.

#### Óscar José Alçada da Quinta

**Habilitações literárias:** Licenciatura em Economia pela Universidade do Porto.

**Experiência profissional:** Membro do Institute of Statutory Auditors, Partner da Óscar Quinta, Canedo da Mota & Pires Fernandes, SROC e membro do Conselho Fiscal de várias sociedades.

**Número de ações da Sonaecom de que é titular:** não detém quaisquer ações da Sonaecom.

#### Jorge Manuel Felizes Morgado

**Habilitações literárias:** Licenciatura em Economia pela Universidade do Porto.

**Experiência profissional:** Revisor Oficial de Contas e Membro do Conselho Fiscal de várias sociedades portuguesas.

**Número de ações da Sonaecom de que é titular:** não detém quaisquer ações da Sonaecom.

## b) Funcionamento

### 34. Regulamento de funcionamento e Relatório Anual de Atividade

O regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal pode ser consultado na página de Internet da Sonaecom - [www.sonae.com](http://www.sonae.com).

O relatório e parecer anuais do Conselho Fiscal são divulgados, em cada exercício, juntamente com os documentos de prestação de contas do Conselho de Administração, disponíveis em [www.sonae.com](http://www.sonae.com).

### 35. Reuniões do Conselho Fiscal

As deliberações do Conselho Fiscal são tomadas por maioria, devendo os membros que com elas não concordarem fazer inserir na ata os motivos da sua discordância.

O Conselho Fiscal reúne pelo menos uma vez cada trimestre. Em 2013, realizaram-se seis reuniões formais deste órgão e a taxa de comparecência foi de 100%.

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

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

#### Arlindo Dias Duarte Silva

##### Cargos em sociedades do grupo Sonaecom:

Não exerce cargos em sociedades do grupo Sonaecom.

##### Outros cargos:

Sonae SGPS, S.A.

(membro do Conselho Fiscal)

Sonae Investimentos, SGPS, S.A.

(membro do Conselho Fiscal)

Rochinvest – Investimentos Imobiliários e Turísticos, S.A.

(membro do Conselho Fiscal)

##### Cargos em associações de solidariedade social:

ALADI – Associação Lavrense de Apoio ao Diminuído Intelectual

(membro do Conselho Fiscal)

Associação Cultural do Senhor do Padrão

(membro do Conselho Fiscal)

#### Armando Luís Vieira de Magalhães

##### Cargos em sociedades do grupo Sonaecom:

Não exerce cargos em sociedades do grupo Sonaecom.

##### Outros cargos:

Sonae Capital, SGPS, S.A.

(membro do Conselho Fiscal)

Sonae Indústria, SGPS, S.A.

(membro do Conselho Fiscal)

##### Cargos em organizações não lucrativas:

Fundação Eça de Queirós

(membro do Conselho Fiscal)

Futebol Clube do Porto – Futebol, S.A.D.; Porto Comercial – Sociedade de Comercialização e Sponsorização, S.A.

(membro do Conselho Fiscal)

#### Óscar José Alçada da Quinta

##### Cargos em sociedades do grupo Sonaecom:

Não exerce cargos em sociedades do grupo Sonaecom.

##### Outros cargos:

BA GLASS I – Serviços de Gestão e Investimentos, S.A.

(membro do Conselho Fiscal)

Óscar Quinta, Canedo da Mota & Pires Fernandes, SROC

(membro do Conselho de Administração)

Sonae Investimentos, SGPS, S.A.

(membro do Conselho Fiscal)

Caetano-Baviera-Comércio de Automóveis, S.A.

(membro do Conselho Fiscal)



### Jorge Manuel Felizes Morgado

#### Cargos em sociedades do grupo Sonaecom:

Não exerce cargos em sociedades do grupo Sonaecom.

#### Outros cargos:

Sonae Capital, SGPS, S.A.

(membro do Conselho Fiscal)

Sonae Indústria, SGPS, S.A.

(membro do Conselho Fiscal)

Sonae SGPS, S.A.

(membro do Conselho Fiscal)

Sonae Sierra, S.A.

(membro do Conselho Fiscal)

### c) Competências e funções

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

É da competência do Conselho Fiscal aprovar a prestação de serviços adicionais aos de auditoria a prestar pelo auditor externo.

Para o efeito, o Conselho Fiscal calendariza, na primeira reunião de cada exercício, um plano de trabalhos, em que inclui, a supervisão da atividade do Auditor Externo no que respeita, desde logo:

- . Plano anual de atividade do Auditor Externo;
- . Acompanhamento do trabalho da auditoria e de revisão das demonstrações financeiras e discussão das respetivas conclusões;
- . Fiscalização da independência do Auditor Externo;
- . Prestação de serviços diversos dos serviços de auditoria em cumprimento da Recomendação CMVM IV.2;
- . Avaliação da atividade anual.

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

- . Que a contratação de serviços adicionais não afete a independência do Auditor Externo;
- . Que serviços adicionais não representem, no conjunto dos serviços prestados, um relevo superior a 30%;
- . Que os serviços de consultoria fiscal e os outros serviços sejam prestados com elevada qualidade, autonomia e independência relativamente aos executados no âmbito do processo de auditoria;
- . Que se encontrem reunidos os necessários fatores de garantia de independência e isenção.

### 38. Outras funções do Órgão de Fiscalização

O Conselho Fiscal, na execução das suas funções, estatutárias e legalmente atribuídas, incluindo as previstas no art.º 420.º do Código das Sociedades Comerciais tem, entre outras, as seguintes atribuições principais:

- a) Fiscalizar a administração da sociedade;
- b) Vigiar pela observância da lei, do contrato de sociedade e das políticas internamente adotadas;
- c) Verificar regularmente os livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte e garantir a atualização dos mesmos;
- d) Verificar a exatidão da informação utilizada nos documentos de prestação de contas;
- e) Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela sociedade conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados obtidos;
- f) Elaborar anualmente um relatório sobre a sua ação fiscalizadora e dar parecer sobre o relatório, contas e propostas apresentados pela administração, no qual deve exprimir a sua concordância ou não com o relatório anual de gestão e com as contas do exercício;
- g) Atestar se o relatório sobre a estrutura e práticas de governo societário divulgado inclui os elementos referidos no artigo 245.º A do Código dos Valores Mobiliários;
- h) Convocar a Assembleia Geral, quando o presidente da respetiva mesa o não faça, devendo fazê-lo;
- i) Avaliar as condições de funcionamento do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna e fiscalizar a eficácia dos mesmos, bem como ser destinatário dos respetivos relatórios;
- j) Fiscalizar a independência do auditor interno, nomeadamente no que respeita a limitações relativas à sua independência organizacional e eventual falta de recursos na atividade de auditoria interna;
- k) Receber as comunicações de alegadas irregularidades que ocorram na sociedade e lhes forem endereçadas, apresentadas por acionistas, colaboradores da sociedade ou outros;
- l) 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;
- m) Fiscalizar o processo de preparação e de divulgação de informação financeira;
- n) Propor à Assembleia Geral a nomeação do Revisor Oficial de Contas e a respetiva remuneração;
- o) Fiscalizar os documentos de prestação de contas da sociedade, avaliar, anualmente, o auditor externo e propor à Assembleia-Geral a sua destituição sempre que se verifique justa causa para o efeito;
- p) 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 empresa, bem como ser destinatário dos respetivos relatórios;
- q) Avaliar a independência do ROC, nomeadamente em relação a serviços adicionais que este possa prestar;
- r) Emitir parecer prévio sobre transações de relevância significativa (superior a 10 milhões de euros) com acionistas titulares de participação qualificada ou com entidades que com estes se encontrem em qualquer relação, nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários, nos termos dos procedimentos e critérios por si definidos;
- s) Cumprir outros e quaisquer deveres constantes da lei ou do contrato de sociedade.

O Conselho Fiscal obtém do Conselho de Administração, nomeadamente através do Conselho de Auditoria e Finanças, todas as informações necessárias ao desempenho das suas funções, designadamente quanto à evolução operacional e financeira da empresa, mudanças em seu portfólio de negócios, os termos de todas as transações que ocorreram e os detalhes das decisões tomadas. O Conselho Fiscal é o órgão de supervisão global da empresa para assuntos de controlo interno e gestão de riscos, actua de forma independente e tem primazia sobre outros órgãos na fiscalização dessas questões.

Os Termos de Referência do Conselho Fiscal estão disponíveis no website da sociedade ([www.sonae.com](http://www.sonae.com)).

#### IV – Revisor Oficial de Contas

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

O ROC da Sonaecom é a Deloitte & Associados, SROC, S.A. representada em 2013 por António Manuel Martins Amaral, que pode ser substituído por João Luís Falua Costa da Silva.

##### 40. Identificação do número de anos em que o Revisor Oficial de Contas exerce funções consecutivamente junto da sociedade e/ou do grupo

A atual estrutura do órgão de fiscalização, que contempla a existência de um Conselho Fiscal e de um Revisor Oficial de Contas, foi adotada pela sociedade, em assembleia geral anual de acionistas, em conformidade com a legislação aplicável, a 2 de maio de 2007, tendo sido eleito como Revisor Oficial de Contas Deloitte & Associados, SROC, S.A, exercendo funções até ao termo do mandato em curso.

Em 2008 iniciou-se um novo mandato correspondente ao quadriénio 2008/2011, tendo o Revisor Oficial de Contas sido reconduzido no exercício do cargo. Em 2012, a proposta de eleição da Deloitte & Associados, SROC, S.A. para novo mandato foi apresentada pelo Conselho Fiscal à Assembleia Geral, tendo sido suportada pelo seguinte parecer em que são ponderadas as condições de independência do auditor e as vantagens e ónus da sua substituição:

“Para preparação desta proposta, o Conselho Fiscal supervisionou, um processo alargado de seleção que se iniciou em 2010, em que foram convidadas a participar diversas sociedades de auditoria de reputada competência nacional e internacional.

Com esse propósito foram previamente identificadas as condições de elegibilidade, que integraram o histórico de experiência e competência dos candidatos nos setores de atividade onde a Sonaecom opera, a competência, suficiência e disponibilidade da equipa de trabalho proposta, as metodologias utilizadas, bem como a dimensão dos encargos a suportar pela Sociedade.

Durante o exercício de 2011, foram ponderados todos os fatores em equação na referida seleção, foi deliberado pelo Conselho Fiscal propor à Assembleia Geral a reeleição, para novo mandato, do atual Revisor Oficial de Contas, sendo convicção da sociedade que a sua permanência no exercício de funções não elimina nem condiciona a idoneidade e a independência com que as vem exercendo.”

(transcrição da Proposta apresentada pelo Conselho Fiscal no ponto 5 da Agenda da Assembleia Geral Anual de 27 de abril de 2012).

##### 41. Descrição de outros serviços prestados pelo Revisor Oficial de Contas à sociedade

A Deloitte & Associados, SROC, S.A exerce as funções de Auditor Externo, e, entre outros, serviços de garantia de fiabilidade e de consultoria fiscal.

#### V – Auditor Externo

##### 42. Identificação do Auditor Externo designado para os efeitos do Artigo 8.º e do sócio Revisor Oficial de Contas que o representa no cumprimento dessas funções, bem como o respetivo n.º de registo na CMVM

O Auditor Externo da Sonaecom, designado para os termos do Artº 8º do Código de Valores Mobiliários, é a Deloitte & Associados, SROC, S.A, registado sob o nº 231 na Comissão de Mercado de Valores Mobiliários, representada pelo Revisor Oficial de Contas António Manuel Martins Amaral.

#### 43. Identificação do número de anos em que o Auditor Externo e o respetivo sócio Revisor Oficial de Contas que o representa exercem funções consecutivamente junto da sociedade e/ou do grupo

O Auditor Externo no atual modelo de governação completou o seu segundo mandato de 1 e 4 anos respetivamente em 2011, tendo sido reeleito para novo mandato em 2012, sob proposta do Conselho Fiscal. O sócio revisor oficial de contas que o representa no exercício das suas funções foi substituído em 2012.

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

O Conselho Fiscal adota o princípio recomendado de apenas não proceder à rotação do auditor externo no final de dois mandatos de quatro anos em permanência de funções, se, após ter efetuado uma avaliação criteriosa, tiver concluído, em primeira linha, que a manutenção em funções para além do referido período não colide com a necessária independência do auditor externo e, uma vez satisfeito este requisito prévio, que a ponderação entre os custos e os benefícios da sua substituição aconselham a renovação do mandato.

Sem prejuízo do resultado da ponderação incidente sobre a permanência em funções do auditor externo ao cabo de dois mandatos, foi designado em 2012 novo sócio revisor oficial de contas que o representa.

#### 45. Indicação do Órgão responsável pela avaliação do Auditor Externo e periodicidade com que essa avaliação é feita

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

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

46 e 47. Identificação de trabalhos distintos dos de Auditoria realizados pelo Auditor Externo para a sociedade e/ou para sociedades que com ela se encontrem em relação de Domínio, bem como indicação dos procedimentos internos para efeitos de aprovação da contratação de tais serviços e indicação das razões para a sua contratação e Indicação do montante da remuneração anual para pela sociedade e/ou por pessoas coletivas em relação de Domínio ou de grupo ao Auditor e a outras pessoas, singulares ou coletivas, pertencentes à mesma rede e discriminação da percentagem respeitante aos seguintes serviços

	2013		2012	
	Valor em €	%	Valor em €	%
<b>Pela Sociedade*</b>				
Revisão legal de contas	8.001	6%	9.786	4%
Outros serviços de garantia e fiabilidade	10.000	7%	22.000	9%
Consultoria fiscal	2.877	2%	30.030	12%
Outra consultoria	-	-	-	-
<b>Por entidades que integrem o grupo</b>				
Revisão legal de contas	102.972	75%	161.913	64%
Outros serviços de garantia e fiabilidade	-	-	12.000	5%
Consultoria fiscal	11.870	9%	17.755	7%
Outra consultoria	1.250	1%	-	-
<b>Total</b>				
Revisão legal de contas	110.973	81%	171.699	68%
Outros serviços de garantia e fiabilidade	10.000	7%	34.000	13%
Serviços de Auditoria	120.973	88%	205.699	81%
Consultoria fiscal	14.747	11%	4.7785	19%
Outra consultoria	1.250	1%	-	-
<b>Total</b>	<b>136.970</b>	<b>100%</b>	<b>253.484</b>	<b>100%</b>

\*Inclui contas individuais e consolidadas.

A política de gestão de risco da Sonaecom, supervisionada pelo Conselho Fiscal em coordenação com a Comissão de Auditoria e Finanças, acompanha e controla os serviços solicitados aos Auditores Externos e rede de empresas, de forma a não ser comprometida a sua independência. Trimestralmente, o CF recebe e analisa a informação acerca dos honorários e serviços prestados pelo ROC.

Os honorários pagos pelo grupo Sonaecom ao grupo Deloitte representam menos de 1% do total da faturação anual da Deloitte, em Portugal. Adicionalmente, todos os anos é preparada uma "Carta de independência", na qual a Deloitte garante o cumprimento com as orientações internacionais em matéria de independência do auditor.

## C) Organização interna

### I - Estatutos

#### 48. Regras aplicáveis à alteração dos estatutos da sociedade

As alterações dos Estatutos seguem os termos do Código das Sociedades Comerciais, exigindo a maioria de dois terços dos votos emitidos para a 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 ocorridas na sociedade

A Sonaecom tem uma política e segue um processo para comunicar alegadas irregularidades efetuadas por administradores, colaboradores e parceiros, de acordo com os quais são definidos meios para responder a todas as irregularidades comunicadas.

O processo de comunicação de irregularidades pode ser resumido da seguinte forma:

- I. Qualquer pessoa que pretenda comunicar uma irregularidade que pense ou saiba ter sido cometida por qualquer responsável, colaborador ou parceiro da Sonaecom, deverá fazê-lo através de carta ou e-mail dirigido à Comissão de Ética, com a descrição sumária dos factos. A identidade do divulgador manter-se-á anónima, se tal for explicitamente solicitado;
- II. A queixa será analisada e, se existirem fundamentos para a existência da irregularidade comunicada, serão adotadas as medidas que se considerem apropriadas.

O conselho fiscal (CF) tem responsabilidades estatutárias neste processo, nomeadamente:

- III. Receber comunicações de alegadas irregularidades comunicadas em relação à empresa, apresentadas pelos acionistas da empresa, por colaboradores ou por outras partes;
- IV. Registrar todas as alegadas irregularidades comunicadas, promover a investigação com a devida diligência pelo Conselho de Administração, pela Auditoria Interna e/ou Externa, e reportar as suas conclusões.

O CF é apoiado pela Comissão de Ética no desempenho destas atribuições, nomeadamente para:

- V. Avaliar as alegadas irregularidades, considerando a política indicada no Código de Conduta;
- VI. Receber, discutir, investigar e avaliar quaisquer alegadas irregularidades que sejam comunicadas e decidir sobre as medidas apropriadas que devem ser adotadas em cada caso comunicado;
- VII. Rever e avaliar a eficiência e eficácia do funcionamento da política e do processo de comunicação de irregularidades.



Neste contexto, a Sonaecom gostaria de esclarecer que:

- VIII. O apoio da Comissão de Ética complementa os mecanismos de supervisão do CF nestas matérias;
- IX. A Comissão de Ética é composta por elementos capacitados de um grau de independência e isenção adequadas para as funções que lhes são atribuídas, de modo a que o desempenho das suas funções ocorra sem riscos de comprometer o normal processo de fiscalização;
- X. A presidência desta Comissão é exercida por um elemento não executivo independente.

### 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

As responsabilidades e os objetivos dos intervenientes-chave nos sistemas de controlo interno e gestão de risco são os que de seguida se indicam:

- . **Áreas de negócio** – Cada departamento funcional das unidades de negócio da Sonaecom é, como parte da sua responsabilidade nos processos funcionais, responsável pela implementação de controlos internos e pela gestão dos respetivos riscos específicos. Além disto, para o desenvolvimento de determinados programas de gestão do risco, podem ser formadas equipas específicas de gestão de risco, tais como um Comité de Risco ou uma equipa de trabalho. Estes incluem, habitualmente, um responsável ao nível executivo, uma comissão de diretores e uma equipa de pivots representando as unidades de negócio.
- . **Funções de Planeamento e Controlo** – São funções existentes nas várias empresas da Sonaecom, responsáveis por elaborar e monitorizar a execução dos planos de ação e recursos anuais e os orçamentos e previsões, bem como os processos que conduzem à sua realização, nas componentes financeira e operacional. Promovem e apoiam a integração da gestão de risco nos processos de planeamento e controlo das empresas da Sonaecom.
- . **Funções de Gestão de Risco** – Contribuem com ferramentas, metodologias, apoio e know-how para as áreas de negócio. Também promovem e monitorizam a implementação de programas e ações destinadas a aproximar os níveis de risco aos limites aceitáveis estabelecidos pela gestão. Promovem a consciencialização, a medição e a gestão dos riscos de negócio que interferem na concretização dos objetivos e na criação de valor da organização.
- . **Funções de Auditoria Interna** – Avaliam a exposição ao risco e verificam a eficácia da gestão dos riscos e dos controlos internos dos processos do negócio e dos sistemas de informação. Propõem medidas para melhorar os controlos e monitorizam a evolução da exposição ao risco associada aos principais findings das auditorias.
- . **Auditor externo** – No âmbito do processo de auditoria anual, analisa o funcionamento de mecanismos de controlo interno e reporta deficiências identificadas. É responsável pela verificação das contas e pela emissão de uma certificação legal de contas e de um relatório de auditoria.

A empresa possui, a nível corporativo, duas funções especializadas em matérias de risco: a Gestão do Risco e a Auditoria Interna. A sua missão é contribuir para a gestão eficaz dos riscos de negócio da Sonaecom. Estas apoiam a Sonaecom na concretização dos seus objetivos, acrescentando valor e melhorando as operações da empresa, através de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e ajudar a melhorar a eficácia da gestão de risco, dos controlos internos e dos processos de governo da organização.

As atividades de gestão de risco promovem a consciencialização da organização para os riscos críticos do negócio, propõem políticas de gestão de risco para a empresa e coordenam programas ou projetos transversais para implementar processos de gestão de risco. Podem existir também funções de gestão de risco nas áreas de negócio, nomeadamente quando a existência de pivots é relevante para algumas especialidades da gestão de risco, como é o caso, por exemplo, da Gestão da Segurança da Informação.

A definição das atividades da auditoria interna está feita ao abrigo da Carta de Auditoria Interna, aprovada pelos órgãos de supervisão. Consiste numa atividade de verificação (assurance) e consultoria independente e objetiva, regendo-se pelas orientações do Institute of Internal Auditors (IIA), incluindo a definição de auditoria interna, o Código de Ética e as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (IIA Standards). O plano anual de auditoria interna é desenvolvido e baseado no Plano de Ações e Recursos anual da Sonaecom e numa priorização do trabalho de auditoria, utilizando uma metodologia baseada no risco que integra os resultados do Enterprise Risk Management e considera o roadmap de cobertura dos processos de negócio. O plano de auditoria interna também considera os contributos da Comissão Executiva, de outros membros da gestão de topo, da CAF e, em separado, do CF.

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

As linhas de reporting hierárquico e funcional são as que de seguida se indicam:

- . A Auditoria Interna reporta hierarquicamente ao CEO da Sonaecom;
- . A Auditoria Interna reporta funcionalmente ao CF, enquanto órgão de fiscalização independente, e à CAF da Sonaecom, enquanto comissão especializada que aconselha o Conselho de Administração em determinadas matérias, incluindo as relativas às funções de auditoria interna e gestão do risco;
- . A Gestão de Risco tem linhas de reporting semelhantes no âmbito da Sonaecom.

A Sonaecom considera importante clarificar as competências do CF e da CAF, no que respeita às matérias de controlo e risco, definindo o que de seguida se indica:

- . O CF é o órgão estatutário de supervisão da empresa, tem primazia nesta matéria e atua de forma independente;
- . A Auditoria Interna responde perante o CF, o que assegura a existência de um canal de reporte a um órgão independente do Conselho de Administração;
- . A avaliação do sistema interno de controlo e de gestão de risco é executada eficazmente, constituindo-se o CF como o órgão de supervisão, com primazia sobre a CAF, uma vez que a concordância do CF é sempre necessária,
- . O CF tem a última palavra no que respeita ao papel e à avaliação da Auditoria Interna;
- . A Auditoria Interna pode requerer reuniões privadas para reportar ao CF, sem a presença de nenhum membro do Conselho de Administração ou membro da Gestão;
- . A existência de competências de avaliação na CAF é necessária e benéfica, quer para os acionistas quer para a empresa, no sentido em que a CAF é um comité com um conhecimento mais especializado e executivo sobre a informação do negócio, que é complexa, o que lhe permite controlar mais de perto diversas áreas da empresa e desafiá-las a conseguirem gerir eficientemente os seus riscos;
- . Assim, a existência de um comité especializado, no âmbito do Conselho de Administração, com responsabilidades de avaliação em matéria de controlo e risco, não esvazia as funções do CF. A supervisão em separado por parte destes dois órgãos permite-nos, além da supervisão independente, soberana e dominante (papel do CF), reforçar os níveis de autocontrolo (papel da CAF);
- . A função central da Gestão de Risco apresenta, para avaliação pela CAF, e partilha com o CF, um relatório periódico sobre o ciclo de Gestão de Risco Empresarial (método e resultados) e pode obter contributos para ajustá-lo.

As responsabilidades de criação, funcionamento e avaliação periódica dos sistemas de controlo interno e gestão de risco estão publicadas nos termos de referência do Conselho de Administração, da CAF e do CF, os quais estão disponíveis no website da empresa.

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

Para além das áreas mencionadas nos pontos anteriores, a Sonaecom possui outras áreas funcionais e processos de negócio com competência no controlo e monitorização de riscos, destacando-se os seguintes:

- . As funções de Planeamento e Controlo, em articulação com os respetivos pivots existentes nas áreas de negócio, são responsáveis por elaborar e monitorizar a execução dos planos de ação e recursos anuais e os orçamentos e previsões, nas componentes financeira e operacional;
- . As diversas áreas de negócio possuem processos e indicadores para monitorizar as operações e os KPIs (Key Performance Indicators);
- . As áreas técnicas, incluindo as áreas de Data Center Services da Mainroad e de Gestão Técnica da Saphety, possuem indicadores e alertas para a interrupção de serviço e incidentes de segurança, ao nível operacional.

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

Numa perspetiva de ERM - Enterprise Risk Management, durante 2013 foi concluída a execução de um ciclo de gestão de risco na WeDo Technologies. Foi atualizado o estado dos principais riscos através da revisão das causas de risco mais relevantes, da atribuição de responsáveis do risco e da identificação dos principais controlos existentes ou ações para gerir esses riscos. Como resultado deste ciclo foi produzida uma matriz de risco, incluindo a análise do impacto e da probabilidade de ocorrência de cada risco potencial.

No âmbito das categorias de riscos económicos, financeiros e jurídicos, os riscos são apresentados e ordenados, na presente secção, de acordo com a classificação e a estrutura do BRM da Sonaecom. O BRM é um modo sistemático de identificação dos riscos que afetam a organização (linguagem comum) e permite a definição e o agrupamento dos riscos, bem como das suas principais causas (dicionário de riscos).

### Riscos económicos

De acordo com o BRM da Sonaecom, os riscos económicos estão relacionados com as seguintes categorias de risco: envolvente do negócio, estratégia, operações, tecnologia e processamento informação e empowerment e integridade.

#### Influências económicas

A Sonaecom está exposta ao ambiente económico adverso que se vive atualmente em Portugal, e, conseqüentemente, à redução geral de consumo. Neste contexto, existe o risco das receitas de clientes continuarem a ser afetadas devido à taxa de desemprego elevada e à redução do consumo privado e público. Este risco é intensificado nos negócios que operam apenas no mercado português.

No que diz respeito às empresas SSI, é relevante notar que, devido ao ritmo de expansão e internacionalização da WeDo Technologies, o impacto do ambiente económico adverso no negócio é mais diluído. A empresa continuou a gerir estes efeitos adversos através da expansão do respetivo portfólio de produtos e identificando outros setores de negócio como alvo (ver risco de portfólio do negócio). Além disto, a WeDo Technologies tem vindo a otimizar a sua estrutura nacional e internacional nos últimos anos, o que lhe permite sustentar o seu ritmo de crescimento. No que respeita à Mainroad, embora a recessão económica tenha afetado todas as atividades de outsourcing de TI, os managed/outsourcing services continuaram a garantir a maior fatia das receitas. No que concerne à Bizdirect, a empresa tem sido afetada pela contração do mercado de vendas de microinformática, tendo contrabalançando com a venda de soluções multimarca de equipamentos de TI para o mercado empresarial e com a gestão de contratos de

licenciamento de *software* corporativos. Apesar da crise económica atual, a Saphety tem continuado a posicionar-se no mercado doméstico como líder em soluções para simplificar e automatizar processos.

Tal como outras empresas no sector das publicações, o Público atravessou um período de crise financeira, no contexto de uma recessão económica que oferece perspectivas limitadas de recuperação no mercado da publicidade. Com o imperativo de assegurar a sustentabilidade, sem comprometer o seu papel como referência independente de informação em Portugal, o público tem continuado a executar o seu projeto de reestruturação, que inclui uma maior orientação para as crescentes exigências do mundo digital e uma considerável redução da estrutura de custos de funcionamento.

### Inovação tecnológica

Para a Sonaecom, possuir uma infraestrutura tecnológica otimizada é um fator crítico de sucesso que ajuda a reduzir potenciais falhas na alavancagem das evoluções técnicas, pelo que os seus vários negócios continuaram a levar a cabo ações para tirar maior partido da inovação tecnológica.

A WeDo Technologies está certificada em Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (NP 4457:2007). Esta certificação, em conjunto com a sua certificação de qualidade existente (ISO 9001:2008), ajuda a empresa a continuar a inovar de um modo sustentado e ajuda a mitigar fatores potenciais de risco. Isto significa que a oferta da WeDo Technologies é continuamente adaptada às novas tendências tecnológicas, tais como os serviços de cloud computing. A WeDo Technologies foi um dos primeiros produtores de *software* a investir no mercado de revenue assurance, tendo sido também o primeiro a fazê-lo para business assurance.

A Mainroad enfrenta os desafios da inovação tecnológica do cloud computing. Esta tendência tecnológica é caracterizada por uma adoção crescente da virtualização dos servidores e arquiteturas orientadas para os serviços por parte dos clientes. No lado dos prestadores de serviços, tem de ser feito um esforço de acompanhamento, adaptação de infraestruturas e mudança do modelo de operações para um modelo orientado para os serviços. Um dos riscos mais relevantes associados geralmente ao cloud computing é a mudança dos centros de dados tradicionais (adaptados para as soluções proprietárias dos clientes) para os centros de dados de serviços de cloud computing (mais standardizados). Neste contexto, a Mainroad continuou a sua abordagem para tratar as questões do cloud computing, desenvolvendo as suas principais áreas de negócio no sentido de trabalhar de forma complementar e desenvolvendo serviços de cloud computing através de parcerias.

O cloud computing é também apresentado como um fator de risco para a atividade da Bizdirect, uma vez que pode canibalizar o mercado de venda de infraestruturas e reduzir a procura de sistemas por parte dos clientes. Embora parte das receitas da Bizdirect se deva precisamente a vendas de equipamento e *software*, o cloud computing é encarado como um desafio positivo para endereçar as necessidades dos clientes. Atualmente, as empresas estão colocadas perante as diferentes etapas da evolução do cloud computing e a Bizdirect acompanha-as neste processo. O risco é também gerido pelas relações estratégicas existentes com parceiros, que nos permitem oferecer um portfólio completo de produtos e não limitar a oferta. Salientamos, como exemplo, a parceria que permite à Bizdirect oferecer a integração de soluções Microsoft, tais como Dynamics CRM, SharePoint, BizTalk e Office 365.

O Público tem continuado com a reestruturação das suas edições, quer no layout e conteúdos da sua edição em papel, quer na adoção de evoluções tecnológicas na edição online. Estas evoluções têm como objetivo assegurar um maior alinhamento como os novos hábitos de leitura dos portugueses, com as novas formas de acesso à informação por meio de smartphones e tablets, bem como manter o Público como jornal generalista líder no online.

### Concorrência

A Sonaecom tem sido um agente ativo na transformação do mercado português de tecnologias de informação e comunicação. Neste contexto, as diversas empresas da Sonaecom estão expostas a riscos de concorrência de outros intervenientes que operam no mercado nacional nos respetivos negócios.

A WeDo Technologies é a empresa que poderá estar mais exposta à concorrência internacional. Contudo, este risco não é significativo, dado que a WeDo Technologies é líder mundial em *software* de revenue assurance e é um concorrente global no top 3 do mercado agregado de revenue assurance e gestão de fraude.



### Portfólio do negócio

Na WeDo Technologies, um dos principais objetivos tem sido a expansão e a internacionalização do negócio. Isto poderia ter sido afetado adversamente, se a empresa tivesse continuado com uma só linha de produtos, centrada num setor de negócio. Este risco está a ser diminuído, porque a empresa continuou a consolidar a sua presença global fora de Portugal e identificou novos setores-alvo de negócio, desde 2009. Para fazer face à concentração de clientes no sector das telecomunicações, expandiu o âmbito para novos mercados, incluindo os setores do retalho, energia e financeiro. Alargou também o seu portfólio de produtos, expandindo a sua área de atuação de revenue assurance e gestão de fraude para Business assurance. Também desde 2012, na sequência da aquisição da Connectiv Solutions, nos EUA, a WeDo Technologies assumiu um compromisso também em Managed Services e SaaS, áreas onde a Connectiv Solutions tem profundo conhecimento e forte implantação no mercado dos EUA.

A Bizdirect, prosseguiu a estratégia de aumento e diversificação do seu portfólio concentrando-se em três eixos: internacionalização, relações com os clientes e diferenciação. O primeiro eixo passa por África, num esforço combinado com outras empresas da SSI, que também possuem projetos nesta região, e está em linha com a prioridade estratégica de internacionalização do grupo Sonae. No eixo da diferenciação, destacámos o serviço de manutenção técnica do parque informático destinado a empresas, a consultoria de compliance de *software* e a integração de soluções focadas nas tecnologias Microsoft.

A Saphety continuou a consolidar o seu portfólio de serviços, reestruturado em anos anteriores, permitindo tornar mais claro nos atuais e potenciais clientes qual o portfólio de serviços da empresa e, simultaneamente, responder à necessidade de cobertura da cadeia de valor identificada no mercado. O portfólio está agora dividido em três tipos de soluções que podem funcionar de forma integrada e em regime de SaaS: SaphetyGov, SaphetyBuy e SaphetyDoc. Para reduzir o risco de dependência do mercado nacional, a Saphety continuou também a internacionalizar-se. Atualmente, mais de 10% das suas encomendas provêm do mercado internacional.

A Mainroad tem continuado também a alargar o seu portfólio de clientes internacionais, através do crescimento de serviços e projetos, com foco nos mercados de Angola e Brasil, para além da base de clientes já existente em Espanha. A Mainroad reforçou também o seu portfólio com uma oferta designada de Main IT Service Desk e com novas competências na área da consultoria em Segurança da Informação.

### Interrupção de Negócio e Perdas Catastróficas (Gestão da Continuidade de Negócio)

Uma vez que os negócios da Sonaecom assentam sobretudo na utilização de tecnologia, as potenciais falhas dos recursos técnico-operacionais (infraestruturas de rede, aplicações dos sistemas de informação, servidores, etc.) podem causar um risco significativo de interrupção do negócio, se não forem bem geridas. Este facto pode acarretar outros riscos para a empresa, tais como impactos adversos na reputação, na marca, na integridade das receitas, na satisfação dos clientes e na qualidade do serviço, que podem levar à perda de clientes.

No sector de IT, os clientes empresariais têm tipicamente uma baixa tolerância a interrupções. Neste contexto, as empresas SSI enfrentam riscos relacionados com a resiliência das infraestruturas dos centros de dados e com a gestão e os procedimentos operacionais das mesmas, a disponibilidade de plataformas de *software* que apoiam processos de clientes-chave, etc.

Para identificar este conjunto específico de riscos, e para implementar ações de prevenção e mitigação que garantam a continuidade de operações e serviços críticos, a Sonaecom tem adotado, ao longo de vários anos, o programa Gestão da Continuidade do Negócio (BCM – Business Continuity Management).

As empresas SSI têm continuado a implementar ações de prevenção e mitigação do risco de interrupção que abrangem as instalações, as infraestruturas de suporte aos sistemas e as atividades mais críticas que suportam os serviços aos clientes, para os quais desenvolvem estratégias de resiliência, ações de recuperação e procedimentos de gestão de incidentes. Os processos de negócio mais críticos do ponto de vista de interrupção podem também estar periodicamente sujeitos a análises de impacto e de risco, bem como a auditorias, testes e simulações. Destacámos, como exemplos, a introdução de melhorias ao Manual de Procedimentos de Disaster Recovery de clientes da Mainroad e as auditorias aos riscos de segurança física das instalações críticas, incluindo os Data Centers da Mainroad.

Ainda no que diz respeito aos Data Centers da Mainroad, destacámos também a implementação recorrente de melhorias nas infraestruturas físicas críticas, incluindo-se nestas os sistemas de energia, os sistemas de refrigeração e outros equipamentos de segurança. É de realçar que a Mainroad tem sido galardoada por diversas vezes nos “Data Centers in Europe Awards”, nomeadamente como melhor “Managed Services Data Centre in Europe”, em 2011, depois dos segundos lugares obtidos nas categorias “Data Centers Risk Mitigator”, em 2009, e “Disaster Recovery Provider”, em 2008. Estes prémios comprovam a capacidade da empresa em manter uma operação resiliente nos Data Centers que servem as empresas Sonaecom e os clientes externos.

#### Confidencialidade, Integridade e Disponibilidade (Gestão da Segurança da Informação)

Tendo presente que a Sonaecom é sobretudo um grupo de tecnologia, media e telecomunicações (TMT), todas as suas empresas subsidiárias utilizam intensivamente a tecnologia e a informação que estão tipicamente sujeitas a riscos de disponibilidade, integridade, confidencialidade e privacidade. Deste modo, desde 2010 que a Sonaecom decidiu aumentar o seu compromisso com a gestão desses riscos criando o comité de Segurança da Informação (Comité GRC – Governance Risk and Compliance). Este grupo funciona como um mecanismo adicional de gestão e supervisão de risco que acresce aos mecanismos de controlo existentes em cada unidade de negócio da Sonaecom.

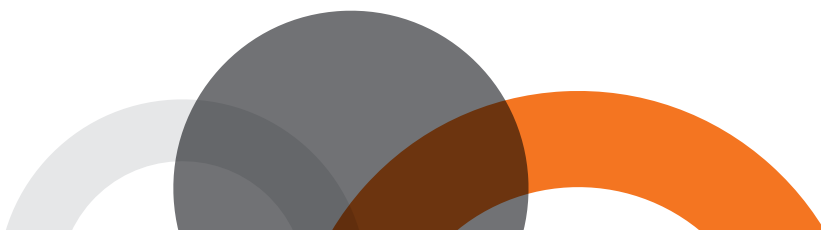
O comité GRC é um grupo de trabalho mandatado pela Comissão Executiva, coordenado pela função de Gestão do Risco, e conta com representantes das empresas SSI e das respetivas áreas de negócio que estão mais associadas à gestão dos ativos de informação e aos temas de segurança. As principais responsabilidades do comité são: a manutenção e o desenvolvimento da política de segurança da informação e respetiva carta de segurança, normas e procedimentos relacionados; a recomendação de ações e controlos para as áreas de negócio gerirem questões de segurança da informação; a supervisão da política de segurança através de avaliações de risco, de avaliações de conformidade e de KPIs e a promoção da sensibilização para a segurança através da formação e comunicação.

O Comité GRC desenvolve, propõe e coordena um plano de ação anual de gestão de risco. De seguida, é dado destaque a algumas atividades que as empresas SSI continuaram a desenvolver, com o objetivo de consolidar os processos de gestão de segurança:

- . Evolução dos sistemas que efetuam a gestão de backups da infraestrutura crítica da Saphety e de backups de clientes da Mainroad.
- . Execução de uma auditoria de segurança operacional aos principais processos da Mainroad com impacto no cliente, incluindo avaliação da implementação de estratégias de segurança adicionais e adequadas aos requisitos de negócio da Mainroad.
- . Reforço da política de privacidade dos websites das empresas SSI, nomeadamente com a implementação de novas funcionalidades de gestão de cookies, com o objetivo de cumprir as normas legais aplicáveis aos dados pessoais dos utilizadores dos websites.
- . Reforço da formação e conhecimento em segurança da Informação, com a obtenção da certificação na Norma ISO27001 – Information Security Management por diversos colaboradores da WeDo Technologies, da Mainroad e da Saphety.

A sensibilização é um fator-chave de sucesso para a promoção de uma cultura forte de Segurança da Informação entre os colaboradores, parceiros e principais stakeholders. Além de se tratar de uma questão tecnológica, a segurança deverá ser também considerada uma questão cultural e comportamental. Assim, a Sonaecom tem desenvolvido diversas iniciativas de sensibilização e responsabilização ao longo dos últimos anos, das quais se destacam:

- . Um plano de comunicação sobre segurança, baseado em campanhas de sensibilização para os temas considerados mais relevantes em cada ano. Estas campanhas são também construídas em ferramentas interativas e de multimédia.
- . Publicação da política de Segurança da Informação na intranet da empresa, acessível a todos os colaboradores a partir da página inicial.



- . Cláusulas sobre a proteção de dados pessoais nos termos dos contratos com colaboradores e os parceiros de negócio. Todos os colaboradores estão obrigados aos deveres de confidencialidade, sigilo e proteção de dados pessoais, não sendo permitida a divulgação a terceiros de dados a que tenham acesso no âmbito da realização do seu trabalho, como resultado das suas funções na empresa. Estas obrigações e estes deveres mantêm-se em vigor, mesmo depois do fim da relação laboral entre a empresa e o colaborador. Os nossos parceiros de negócio têm as mesmas obrigações de confidencialidade e, por sua vez, estas obrigações são também aplicáveis aos colaboradores destes.

Para as questões específicas relacionadas com a confidencialidade e privacidade dos dados pessoais, algumas empresas da Sonaecom tem designado um Chief of Personal Data Protection Officer (CPDPO) que:

- . Tem a responsabilidade da execução e conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis ao processamento de dados.
- . Atua em nome da empresa na interação com a autoridade reguladora nacional para a proteção de dados (CNPD - Comissão Nacional de Proteção de Dados).
- . Promove a adoção dos princípios de proteção de dados, em linha com as normas internacionais e as melhores práticas.
- . É também membro do Comitê GRC de segurança da informação.

#### Falha de Produto-Serviço (Responsabilidade Civil Profissional)

Considerando que as empresas da Sonaecom são orientadas para o cliente, damos especial atenção ao impacto que as potenciais falhas dos nossos produtos ou serviços podem ter nos nossos clientes, nomeadamente no que respeita a questões de responsabilidade civil. Estas são intrínsecas ao negócio, e estão normalmente relacionadas com acidentes, atos involuntários, erros ou omissões de colaboradores ou subcontratados. Os eventos de risco podem ser físicos (por exemplo, danos em equipamentos ou instalações) ou não-físicos (por exemplo, erro numa instalação de *software*). Ambos os eventos são relevantes para empresas como as subsidiárias da Sonaecom, que fornecem, sobretudo, serviços baseados em tecnologia e informação. Como a responsabilidade deriva da relação contratual com os clientes, podem surgir questões de responsabilidade civil profissional no caso de falha do serviço.

A estratégia de gestão do risco selecionada pela Sonaecom para este tipo de risco consistiu, além da implementação de controlos internos, na transferência do risco através de seguradoras. Neste contexto, continuámos a levar a cabo as ações desenhadas e implementadas em anos anteriores relacionadas com os seguros de responsabilidade civil profissional:

- . Implementação de melhorias em alguns controlos internos, para diminuir, adicionalmente, as causas do risco.
- . Renovação do seguro de responsabilidade civil profissional existente que incorpora um âmbito alargado de coberturas e é adaptado às realidades de negócio que as empresas SSI e Media enfrentam.
- . Subscrições adicionais de seguros de responsabilidade profissional para as empresas estrangeiras da WeDo Technologies, melhorando a cobertura em certas localizações mundiais onde a nossa apólice geral de seguros não se aplica devido a restrições legais.

## Riscos financeiros

De acordo com o BRM da Sonaecom, os riscos financeiros estão relacionados sobretudo com a categoria de risco financeiro e, em parte, com a categoria de risco no ambiente de negócio.

### Moeda

O grupo opera internacionalmente e tem subsidiárias que operam no Brasil, no Reino Unido, na Polónia, na Irlanda, em Espanha, nos Estados Unidos da América, no México, no Panamá, na Colômbia, na Austrália, no Egito, em Singapura e na Malásia (sucursal). Algumas subsidiárias têm colaboradores locais e operam em moeda local. A exposição do grupo ao risco da taxa de câmbio provém,

sobretudo, do facto de algumas das suas subsidiárias reportarem em moedas que não o Euro, sendo imaterial o risco associado às atividades operacionais.

A gestão do risco de câmbio procura minimizar a volatilidade dos investimentos e das transações efetuadas em moeda estrangeira. Sempre que possível, a empresa utiliza coberturas naturais para gerir a exposição ou instrumentos financeiros derivados para cobertura. Nas notas às demonstrações financeiras é apresentada informação adicional sobre o modo como este risco é gerido e controlado, incluindo um resumo da exposição do grupo ao risco da taxa de câmbio e da sua sensibilidade a alterações nas taxas de câmbio.

#### Taxa de juro

A dívida total da Sonaecom está indexada a taxas variáveis, expondo o custo total da dívida a um risco de volatilidade. O impacto desta volatilidade nos resultados da empresa ou nos fundos dos seus acionistas é mitigado pelo efeito dos seguintes fatores: (i) nível relativamente baixo da alavancagem financeira; (ii) possibilidade de utilizar instrumentos derivados que cobrem o risco da taxa de juro, tal como é mencionado abaixo; (iii) durante os períodos de não-recessão, a possível correlação entre o nível das taxas de juro do mercado e o crescimento económico, tendo este um efeito positivo noutras linhas dos resultados da empresa e, deste modo, compensando parcialmente os custos financeiros acrescidos ("cobertura natural"); e (iv) a existência de liquidez individual ou consolidada que também é remunerada a taxas de juro variáveis. A empresa utiliza apenas derivados ou transações semelhantes para efeitos de cobertura dos riscos da taxa de juro considerados significativos, nomeadamente swaps de taxas de juro e outros derivados. As contrapartes dos instrumentos de cobertura derivados estão limitadas às instituições financeiras de elevada qualidade creditícia. O Conselho de Administração da Sonaecom aprova os termos e as condições de financiamento com impacto significativo na empresa, com base na análise da estrutura da dívida, dos riscos e das diferentes opções do mercado, particularmente o tipo da taxa de juro (fixa / variável). Ao abrigo da política definida acima, a Comissão Executiva é responsável pela decisão sobre os contratos ocasionais de cobertura da taxa de juro, através da monitorização das condições e das alternativas existentes no mercado. Nas notas às demonstrações financeiras é apresentada informação adicional sobre o modo como o risco é gerido e controlado, incluindo a análise de sensibilidade do risco da taxa de juro.

#### Liquidez

A existência de liquidez na empresa requer a definição de algumas políticas para conseguir uma gestão eficiente e segura da liquidez, permitindo-nos maximizar a rentabilidade e minimizar os custos de oportunidade relacionados com essa liquidez. As políticas subjacentes principais correspondem à variedade de instrumentos permitidos, ao nível máximo de risco aceitável, à quantidade máxima de exposição por contraparte e os períodos máximos para os investimentos.

Nas notas às demonstrações financeiras é apresentada informação adicional sobre o modo como o risco é gerido e controlado.

#### Crédito

A exposição da empresa ao risco de crédito é associada principalmente com as contas a receber relacionadas com atividades operacionais correntes. O risco de crédito associado às operações financeiras é mitigado pelo facto de o grupo, em relação aos operadores de telecomunicações, negociar apenas com entidades com qualidade elevada de crédito.

A gestão deste risco tem por objetivo garantir a efetiva cobrança dos seus créditos nos prazos estabelecidos sem afetar o equilíbrio financeiro do grupo. O grupo recorre a agências de avaliação de crédito e possui departamentos específicos de controlo de crédito, cobrança e de gestão de processos em contencioso, assim como seguros de crédito, sempre que justificável, que contribuem para mitigar tal risco.

#### Riscos legais

De acordo com o BRM da Sonaecom, os riscos legais estão relacionados com a categoria de riscos da Envolvente do Negócio. Para monitorizar as causas dos riscos reais e potenciais, bem como para assegurar o cumprimento do enquadramento legal e regulatório vigente, a Sonaecom tem uma equipa dedicada, que inclui o departamento Jurídico, o qual acompanha de muito perto as questões legais e regulatórias. Contudo, não podemos excluir totalmente o risco de possíveis processos de infração contra as empresas da Sonaecom devido a diferentes visões sobre o significado prático do enquadramento legal e regulatório. A Sonaecom





também colabora com as autoridades com vista à definição do enquadramento legal e regulatório que, de acordo com o nosso ponto de vista, promove o desenvolvimento do sector das TIC em Portugal. Essa colaboração pode ser proactiva ou através do envio de comentários às consultas públicas que são lançadas.

### Legal e regulatório

No portfólio de negócio da Sonaecom, as questões regulatórias são mais relevantes no negócio de telecomunicações, onde atualmente opera a ZON OPTIMUS, sujeita a regras específicas, definidas sobretudo pelo regulador nacional do sector ICP – Autoridade Nacional de Comunicações (ICP – ANACOM), de acordo com o quadro regulamentar definido a nível europeu.

As empresas da SSI enfrentam um risco relevante relacionado com o processo de internacionalização. Este risco tem sido gerido desde há muitos anos pela WeDo Technologies e está a tornar-se cada vez mais importante para a Mainroad, Saphety e Bizdirect. A questão emerge porque estas empresas estão presentes em vários países do mundo, o que envolve riscos específicos relacionados com as grandes diferenças dos quadros legais, sendo necessário um esforço adicional para compreender plenamente e respeitar os mesmos.

As empresas da SSI, enquanto operadores no mercado dos serviços da sociedade de informação, estão expostas a regulamentações específicas do setor, nomeadamente à regulamentação europeia sobre a Segurança das Redes e da Informação.

Adicionalmente, as empresas da Sonaecom estão também sujeitas à legislação horizontal, que não é específica dos sectores em que operam, incluindo a lei da concorrência.

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

O processo de gestão de risco é suportado por uma metodologia consistente e sistemática, baseada na norma internacional Enterprise Risk Management - Integrated Framework, emitida pelo COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission).

O diagrama de seguida apresentado ilustra as principais fases incluídas no ciclo de gestão de risco da Sonaecom, que podem ser aplicadas a todas as unidades de negócio do seu portfólio.



O diagrama de seguida apresentado ilustra as principais fases incluídas no ciclo de gestão de risco da Sonaecom, que podem ser aplicadas a todas as unidades de negócio do seu portfólio.

Em linha com esta metodologia geral, a gestão e o controlo dos riscos principais da Sonaecom são conseguidos através das principais abordagens e dos métodos de seguida apresentados.

#### GESTÃO DOS RISCOS CORPORATIVOS (EWRM – Enterprise Wide Risk Management)

**Abordagem:** a Gestão dos Riscos Corporativos alinha o ciclo de gestão do risco com o ciclo de planeamento estratégico. Esta abordagem permite que os negócios da Sonaecom atribuam prioridades e identifiquem riscos críticos que possam comprometer o seu desempenho e os seus objetivos, e adotar ações para gerir esses riscos, dentro dos níveis predefinidos de aceitação. Isto é conseguido através da monitorização constante dos riscos e da implementação de determinadas medidas corretivas.

**Método:** 1. Identificar riscos do negócio >> 2. Averiguar causas >> 3. Medir triggers >> 4. Gerir riscos >> 5. Monitorizar riscos

#### GESTÃO DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO (ISM – Information Security Management)

**Abordagem:** a implementação de processos de Gestão da Segurança da Informação destina-se a gerir os riscos associados à disponibilidade, integridade, confidencialidade e privacidade da informação. Pretende-se, com a mesma, desenvolver e manter a Política de Segurança da Informação, verificar a conformidade dos procedimentos com a política, desenvolver programas de formação e consciencialização e estabelecer e monitorizar KPI de Segurança da Informação.

**Método:** 1. Identificar informação crítica >> 2. Detalhar plataformas / recursos críticos de suporte à informação >> 3. Avaliar o nível de risco de segurança >> 4. Definir e implementar indicadores >> 5. Gerir e monitorizar ações de mitigação dos riscos

#### CICLOS OU PROCESSOS DE GESTÃO DO RISCO ESPECÍFICOS (RMCP – Risk Management Cycles or Processes)

**Abordagem:** o desenvolvimento de ciclos / processos de gestão de risco específicos permite a mitigação de riscos críticos que possam afetar determinados processos, áreas ou entidades, posicionando-os nos níveis definidos pela equipa de gestão. Identifica e monitoriza outros riscos operacionais que a gestão considere relevantes

**Método:** 1. Identificar riscos específicos >> 2. Averiguar causas >> 3. Gerir riscos >> 4. Monitorizar riscos

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

A Sonaecom reconhece que, tal como sucede com outras empresas cotadas com atividades semelhantes, está potencialmente exposta a riscos relacionados com os processos de reporting financeiro e de contabilidade, para além dos outros riscos financeiros, já atrás expostos. A atitude da Sonaecom em relação à gestão de riscos financeiros é conservadora e prudente, tendo estes princípios sido seguidos durante 2013.

Assim, a Sonaecom está empenhada em manter um ambiente de controlo interno eficaz no processo de reporting financeiro. Procura identificar e melhorar os processos mais relevantes respeitantes à preparação e divulgação de informação financeira, com o objetivo da transparência, da consistência, da simplicidade e da materialidade. O objetivo do sistema de controlo interno é o de assegurar uma garantia razoável em relação à preparação de demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos adotados, e a qualidade do reporting financeiro.

O sistema de controlo interno para a contabilidade e preparação das demonstrações financeiras inclui os controlos-chave de seguida indicados:

- I. O processo de divulgação de informação financeira está formalizado, os riscos e controlos associados estão identificados, os critérios para a preparação e divulgação dos mesmos estão devidamente estabelecidos e aprovados, e são revistos periodicamente;
- II. Existem três principais tipos de controlos: controlos de alto nível (controlos ao nível da entidade), controlos dos sistemas de informação (controlos ao nível de TI) e controlos processuais (controlos ao nível de processos). Incluem um conjunto de procedimentos relacionados com a execução, supervisão, monitorização e melhoria de processos, com o objetivo de preparar o relato financeiro da empresa;
- III. A utilização de princípios contabilísticos, que são explicados ao longo das notas às demonstrações financeiras (consultar a secção 6.2, nota 1), constitui um dos pilares fundamentais do sistema de controlo;
- IV. Os planos, procedimentos e registos do grupo permitem uma garantia razoável de que as transações são executadas apenas com uma autorização geral ou específica da gestão, e que essas transações são registadas para permitir que as demonstrações

financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites. Assegura, também, que a empresa mantém um registo atualizado de ativos, que o acesso a esses ativos depende de uma autorização da gestão, e que o registo dos ativos é verificado face aos ativos existentes, sendo adotadas as medidas apropriadas sempre que ocorrem diferenças;

- V. Durante o processo de preparação e revisão da informação financeira, é estabelecido previamente um cronograma e partilhado com as diferentes áreas envolvidas e todos os documentos são revistos pormenorizadamente. Isto inclui a revisão dos princípios utilizados, a verificação da precisão da informação produzida e a consistência com os princípios e as políticas definidas e utilizadas em períodos anteriores;
- VI. As demonstrações financeiras do grupo são preparadas e analisadas pelo departamento Financeiro e de Contabilidade, sob a supervisão da Comissão Executiva do grupo. O Relatório de Gestão e o Relatório de Governo da Sociedade são preparados pelo departamento de Relação com Investidores, com a contribuição e revisão adicional das várias áreas de negócio e de suporte, com o apoio e fiscalização do diretor de Governo da Sociedade e do departamento Jurídico e de Regulação. O conjunto de documentos que constituem o relatório anual é enviado para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonaecom. Depois da aprovação, os documentos são enviados para o Auditor Externo, que emite a respetiva certificação legal de contas e o Relatório de Auditoria Externa. Estes documentos são enviados, em conjunto com o Relatório Anual, para serem revistos pelo Conselho Fiscal, que aprova os documentos e emite o Relatório e o parecer do Conselho Fiscal.

Entre as causas de risco que podem afetar materialmente o reporting contabilístico e financeiro, evidenciamos as que de seguida se listam:

- VII. Estimativas contabilísticas e provisões – As estimativas contabilísticas mais significativas são descritas nas notas às demonstrações financeiras. As estimativas foram baseadas na melhor informação disponível durante a preparação das demonstrações financeiras, e no melhor conhecimento e na melhor experiência de eventos passados e/ou presentes;
- VIII. Saldos e transações com partes relacionadas – Os saldos e as transações mais significativos com partes relacionadas são divulgados nas notas das demonstrações financeiras. Apresentamos como anexo ao relatório uma lista de todas as partes relacionadas com o grupo Sonaecom. Estas estão associadas sobretudo a atividades operacionais do grupo, bem como à concessão e obtenção de empréstimos, efetuados a preços de mercado.

Poder-se-á consultar informação mais específica sobre a forma como estas e outras causas de risco foram mitigadas, ao longo das notas às demonstrações financeiras.

Adicionalmente, a Sonaecom tem adotado várias ações relacionadas com a melhoria contínua do Sistema de Controlo de Riscos Financeiros, incluindo:

- IX. A melhoria da documentação sobre controlos – No seguimento das ações levadas a cabo em anos anteriores, a Sonaecom continuou em a melhorar a documentação e a sistematização dos riscos e o sistema de controlo interno relacionado com a preparação da informação financeira. Esta ação inclui a identificação do risco / das causas (risco inicial), a identificação dos processos com maior materialidade, a documentação de controlos e a análise final (risco residual), após a implementação de potenciais melhorias nos controlos;
- X. Análise de conformidade – O departamento de Relação com Investidores, em cooperação com os Departamento Financeiro e de Contabilidade, Jurídico, Auditoria Interna e Gestão de Risco e, se necessário, outros departamentos, coordena uma análise periódica da conformidade com os requisitos legais e regulamentos relativamente aos processos de governo subjacentes e informação financeira correspondente, que são comunicados no Relatório de Gestão e no Relatório de Governo da Sociedade.



## IV - Apoio ao Investidor

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

O departamento de Relação com Investidores é responsável pela gestão da relação da Sonaecom com a comunidade financeira – investidores atuais e potenciais, analistas e autoridades do mercado – e tem como objetivo o desenvolvimento dos conhecimentos e a compreensão do grupo Sonaecom através da divulgação de informação relevante, atempada e fidedigna.

O departamento é responsável pela preparação regular de apresentações e comunicações de resultados trimestrais, semestrais e anuais. De igual forma, é também da sua responsabilidade a preparação, sempre que necessário, de comunicados sobre questões relevantes para o mercado que possam de alguma forma influenciar a cotação dos títulos da Sonaecom.

Para melhorar a comunicação com o mercado de capitais e garantir a qualidade da informação divulgada, o departamento de Relação com Investidores organiza road-shows nos centros financeiros mais importantes da Europa, e participa em várias conferências. Por outro lado, um grande número de investidores e analistas têm oportunidade de falar com a equipa de gestão sob a forma de sessões individuais ou áudio conferências.

Qualquer pessoa interessada pode dirigir-se ao departamento de Relação com Investidores através dos seguintes contactos:

#### Carlos Alberto Silva

Diretor de Relação com Investidores

Tel: (+351) 93 100 2349

Fax: (+351) 93 100 2229

Email: carlos.alberto.silva@sonae.com / investor.relations@sonae.com

Morada: Rua Henrique Pousão, 432 – 2º Piso, 4460-191 Senhora da Hora, Portugal

Website: www.sonae.com

#### Maria Helena Almeida

Relação com Investidores

Tel: (+351) 93 100 2165

Fax: (+351) 93 100 2229

Email: maria.almeida@sonae.com / investor.relations@sonae.com

Morada: Rua Henrique Pousão, 432 – 2º Piso, 4460-191 Senhora da Hora, Portugal

Website: www.sonae.com

### 57. Representante para as relações com o mercado

O representante para as relações com o mercado de capitais e Euronext é António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier, que pode ser contactado por telefone ou endereço de e-mail:

Tel: (+351) 93 100 2232

Fax: (+351) 93 100 2229

E-mail: antonio.xavier@sonae.com / investor.relations@sonae.com

Morada: Rua Henrique Pousão, 432 – 7º Piso, 4460-191 Senhora da Hora, Portugal

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

O Departamento de Relação com Investidores recebeu, em 2013, um número de pedidos de informação normal tendo em consideração a dimensão da sociedade no mercado de capitais. Estes pedidos de informação foram solicitados quer por e-mail ou carta postal, quer por telefone. A resposta a estes pedidos foi fornecida com a máxima celeridade possível.

## V - Sítio de Internet

### 59. Endereço

Endereço eletrónico da sociedade: [www.sonae.com](http://www.sonae.com)

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

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.com/investidores/governo-da-sociedade/>

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

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.com/investidores/governo-da-sociedade/>

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

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.com/investidores/governo-da-sociedade/> e [www.sonae.com/contactos/](http://www.sonae.com/contactos/)

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

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

Calendário de Eventos Societários: <http://www.sonae.com/investidores/calendario-financeiro/>

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

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.com/investidores/assembleias-gerais/>

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

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.com/investidores/assembleias-gerais/>

## D. Remunerações

### I - Competência para a determinação

#### 66. Indicação quanto à competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais, dos membros da comissão executiva ou administrador delegado e dos dirigentes da sociedade

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

### II - Comissão de remunerações

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

A Sonaecom possuiu uma Comissão de Vencimentos composta por dois membros, a saber: Paulo Azevedo, em representação da Sona SGPS, e Francisco de la Fuente Sánchez, em representação da Sontel BV.

A sociedade não contratou quaisquer entidades, para que, numa base regular, lhe prestassem apoio neste âmbito. No entanto, na determinação da política retributiva foram tomadas como elemento comparativo para a fixação de remuneração, por um lado, as referências de mercado fornecidas pelos diversos estudos disponíveis em Portugal e nos demais mercados europeus, nomeadamente os elaborados pelos consultores especializados Mercer e Hay Group e, por outro lado, as sociedades incluídas no PSI-20 do Portuguese Stock Index.

A sociedade gostaria de acrescentar que os membros da Comissão de Vencimentos são independentes em relação ao Órgão de Administração. A opinião da sociedade baseia-se nas seguintes considerações: (i) Duarte Paulo Teixeira de Azevedo representa o acionista de referência maioritário na Comissão de Vencimentos na qualidade de presidente da Comissão Executiva da Sonaecom - SGPS, S.A., o que está consistente com o propósito desta Comissão; (ii) é presidente não-executivo do Conselho de Administração da Sonaecom; (iii) não participa em nenhuma discussão ou resolução em que exista um conflito de interesses com o seu cargo de presidente do Conselho de Administração (em especial, a sua própria remuneração é aprovada pelo outro membro independente da Comissão de Vencimentos); e (iv) a sua remuneração na Sonaecom não regista um valor significativo, tendo sido de 60.710 euros em 2013.

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

A experiência e qualificações profissionais dos elementos da Comissão de Vencimentos da Sonaecom estão espelhadas nos seus currículos e permitem-lhes exercer as suas responsabilidades de forma competente e rigorosa, possuindo cada um as adequadas competências para o exercício das suas funções.

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

##### Administradores executivos (AE)

A Política de Remuneração e Compensação dos Administradores Executivos (AE) incorpora, na sua estrutura, mecanismos de controlo, considerando a ligação a desempenho individual e coletivo, prevenindo comportamentos de assunção de riscos excessivos. Este objetivo é ainda assegurado pelo facto de cada Key Performance Indicator (KPI) se encontrar limitado a um valor máximo. A remuneração dos AE inclui, em princípio, duas componentes:

- (i) uma componente fixa, que engloba a Remuneração Base, paga por referência ao período de um ano (os vencimentos são pagos em 14 meses), um Subsídio de Responsabilidade Anual (tendo por referência o período de um ano), sendo estes valores pagos em prestações mensais e um conjunto de Benefícios associados à função;
- (ii) uma componente variável, condicionada à concretização dos objetivos fixados no ano anterior, dividida em duas partes (a) uma Remuneração de Curto Prazo, paga no primeiro trimestre do ano seguinte (Remuneração Variável de Curto Prazo); e (b) uma Remuneração de Médio Prazo, discricionária e variável ("Remuneração Variável de Médio Prazo"), atribuível no ano seguinte, sob a forma de benefícios diferidos, ao abrigo do Plano de Atribuição de Ações e respetivo Regulamento cujo pagamento será efetuado após um diferimento pelo período de 3 anos, considerando-se que a exposição dos AE às flutuações no preço da ação é a forma mais apropriada de alinhar os interesses dos Administradores com os dos acionistas.

A Remuneração fixa dos AE é definida em função dos níveis de responsabilidade da função desempenhada e é objecto de revisão anual. A cada AE é atribuída uma classificação designada internamente por Grupo Funcional ("GF"). Os AE estão classificados nos Grupos Funcionais "Group Leader" (GF.0), "Group Senior Executive" (GF.1) e "Senior Executive" (GF.2). As classificações funcionais na Sonaecom são estruturadas de forma similar em todo o Grupo Sonae e baseadas na metodologia internacional da Hay para classificação de funções corporativas, com o objetivo de facilitar comparações de mercado e promover a equidade interna.

A Remuneração variável visa orientar e recompensar os AE pelo cumprimento de objetivos pré-determinados, baseados em indicadores de desempenho da empresa, das equipas de trabalho sob a sua responsabilidade e do seu próprio desempenho individual e é atribuída depois de apuradas as contas do exercício e de ter sido efetuada a avaliação de desempenho. Dado que a atribuição do respetivo valor está dependente da concretização de objetivos, o seu pagamento não se encontra garantido.

- (a) A Remuneração Variável de Curto Prazo (RVCP) visa recompensar o atingimento dos vários objetivos definidos anualmente, que se encontram ligados aos Business KPIs – KPIs de Negócio e aos Personal KPI's – KPIs Individuais. A RVCP objetivo a atribuir será baseada numa percentagem da componente fixa do Plano Retributivo, que variará entre uma percentagem mínima e uma percentagem máxima, em função do Grupo Funcional do AE. Os Business KPIs, que têm uma componente significativa de indicadores económicos/financeiros, representam 70% da RVCP e constituem indicadores objetivos. Os restantes 30% derivam dos KPIs Individuais, que podem combinar indicadores objetivos e subjetivos. Os valores pagos resultam do desempenho real e poderão variar entre 0% e 148% da RVCP objetivo fixada;

(b) A Remuneração Variável de Médio Prazo (RVMP) destina-se a recompensar a lealdade dos AE à sociedade, alinhando os seus interesses com os dos acionistas, e aumentando a consciencialização da importância do respetivo desempenho para o sucesso global da nossa organização.

Os termos aplicáveis à atribuição de RVMP aos AE, dentro do Plano de Incentivos de Médio Prazo, são os seguintes:

O valor de referência da RVMP é fixado no início de cada ano, sendo que para os AE representa normalmente, pelo menos 100% da RVCP objetivo do mesmo ano. Assim, a RVMP representará, no mínimo, 50% da remuneração variável total.

No momento da sua atribuição, e em resultado da aplicação da percentagem de concretização dos KPIs sobre o valor de referência da RVMP, os quais visam medir a criação de valor para os acionistas no médio prazo, este valor é majorado ou minorado, sendo depois convertido num número equivalente em ações, resultado da sua divisão pela média da cotação das ações nas últimas 30 sessões de Bolsa;

Estas ações, ou valor equivalente em dinheiro, são entregues após um período de diferimento de 3 anos, estando o seu pagamento condicionado ao continuado desempenho positivo da Sociedade ao longo desse período, que será aferido de acordo com os critérios a fixar, para cada triénio, pela Comissão de Vencimentos. Adicionalmente, nos casos de distribuição de dividendos, de alteração do valor nominal das ações ou de alteração do capital social, durante o período de diferimento, o número de ações do plano será ajustado para o número de ações que, considerando as referidas modificações, seja equivalente ao número de ações inicial, pretendendo-se desta forma manter um alinhamento com o retorno total obtido ("Total Shareholder Return"). Esta relação tem por base uma componente de ações da Sonaecom SGPS, S.A., e uma componente que pode atingir os 40% do valor total, baseada em ações da Sonae SGPS, S.A.. Na data do vencimento, as ações serão entregues, apenas no caso de se verificar o cumprimento do critério de desempenho positivo da sociedade acima indicado, com desconto que pode variar entre 90% e 100%, mantendo a Sociedade a opção pela entrega, em substituição, de um valor correspondente em dinheiro. No Anexo I consta o Plano de Atribuição de Ações.

#### Administradores não-executivos

A remuneração dos Administradores não-executivos (ANE) é estabelecida em função de dados do mercado, segundo os seguintes princípios: (1) atribuição de uma remuneração fixa (cerca de 15% está dependente da presença nas reuniões do Conselho de Administração, da Comissão de Auditoria e Finanças e da Comissão de Nomeações e Remunerações); e (2) atribuição de um subsídio de responsabilidade anual. A remuneração fixa pode ser incrementada até 6% para os ANE que presidam a uma Comissão do Conselho de Administração. Não existe qualquer remuneração a título de remuneração variável.

#### Conselho Fiscal

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal da Sociedade é composta, exclusivamente, por uma componente fixa na qual se inclui um subsídio de responsabilidade anual, estabelecida de acordo com as práticas comparáveis do mercado.

#### Revisor Oficial de Contas

O Revisor Oficial de Contas da sociedade é remunerado de acordo com a tabela de honorários padrão para serviços similares, por referência à prática do mercado, sob proposta do Conselho Fiscal que estabelece ligação com a Comissão de Auditoria e Finanças e com o Conselho de Administração.

#### Mesa da Assembleia Geral

A remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral corresponderá a uma quantia fixa que terá em conta as características da sociedade e as práticas de mercado.

#### Dirigentes

São considerados dirigentes nos termos do Artigo 248º-B nº3 do Código de Valores Mobiliários, para além dos membros dos órgãos sociais acima referidos, os responsáveis que possuem um acesso regular a informação privilegiada e participam nas decisões sobre a gestão e estratégia negocial do emitente.

A Comissão de Vencimentos propõe que a política de remuneração aplicável aos responsáveis que possuem um acesso regular a informação privilegiada e participam nas decisões sobre a gestão e estratégia negocial do emitente (de ora em diante, "Dirigentes"), seja equivalente à adotada para a remuneração de outros quadros do mesmo nível de funções e responsabilidades, sem a atribuição de qualquer benefício adicional face ao que decorre do respetivo grupo funcional.

Assim, a remuneração dos Dirigentes inclui duas componentes: (i) uma componente fixa, que engloba a Remuneração Base, paga por referência ao período de um ano (os vencimentos são pagos em 14 meses) e um conjunto de benefícios associados à função; e (ii) uma componente variável, a qual, por sua vez, engloba (a) uma remuneração de Curto Prazo, paga no primeiro trimestre do ano seguinte (através de pagamento em dinheiro, planos de poupança reforma ou mediante a atribuição de um desconto na aquisição de ações); e (b) uma componente discricionária e variável ("Remuneração Variável de Médio Prazo"), atribuível no ano seguinte, sob a forma de benefícios diferidos ao abrigo do Plano de Incentivos de Médio Prazo (MTIP "Medium Term Incentive Plan"), que se vencerá no terceiro aniversário da data da sua atribuição. Em alguns casos, o Conselho de Administração, após aprovação da Comissão de Nomeações e Remunerações, poderá propor aos accionistas, a distribuição de resultados da empresa. Após avaliação do montante global a ser distribuído, o valor a receber a título de participação nos resultados, dependerá do cumprimento de objetivos anuais.

70, 71, 72 e 73. Informação sobre o modo como a remuneração é estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses dos membros do órgão de administração com os interesses de longo prazo da sociedade, bem como sobre o modo como é baseada na avaliação do desempenho e desincentiva a assunção excessiva de riscos. Referência, se aplicável, à política de remuneração dos órgãos sociais, dos membros da comissão executiva ou administrador delegado e dos dirigentes da sociedade. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração, com menção do período de diferimento. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em ações bem como sobre a manutenção, pelos Administradores Executivos, dessas ações sobre eventual celebração de contratos relativos a essas ações, designadamente contratos de cobertura (hedging) ou de transferência de risco, respetivo limite, e sua relação face ao valor da remuneração total anual e dos Dirigentes da sociedade.

A Política de Remuneração e Compensação aplicável aos membros dos Órgãos Sociais da Sociedade e aos seus Dirigentes adere às orientações comunitárias, à legislação nacional e às recomendações da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, sendo baseada no pressuposto de que a iniciativa, a competência e o empenho são os fundamentos essenciais de um bom desempenho e que este deve estar alinhado com os interesses de médio e longo prazo da sociedade, visando a sua sustentabilidade.

O conteúdo dos indicadores de desempenho, dos quais depende a componente variável da remuneração, e o seu peso específico na determinação da remuneração efetiva, asseguram o alinhamento dos administradores executivos com os objetivos estratégicos definidos e o cumprimento das normas legais em que se enquadra a atividade social.

Assim, e relativamente a cada exercício social são avaliadas a atividade da empresa, a performance e os contributos individuais para o sucesso coletivo, que, necessariamente, condicionarão a atribuição da componente fixa e variável do plano retributivo de cada membro.

Adicionalmente, é diferida por um período de três anos a disponibilização efetiva de, pelo menos, cinquenta por cento do valor da remuneração variável atribuída ao administrador executivo em resultado da avaliação de desempenho individual e da sociedade em cada exercício. Esta componente diferida da remuneração variável é composta por ações, sendo-lhe aplicável o Plano de Atribuição de ações da sociedade.

A Política de Remuneração e Compensação da sociedade mantém o princípio de não contemplar a atribuição de compensações aos administradores, ou membros dos demais órgãos sociais, em virtude da cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respetivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria.

Não integra a Política de Remuneração e Compensação qualquer sistema de benefícios de reforma a favor dos membros dos órgãos sociais e demais dirigentes.

A Sonaecom está empenhada na aplicação das orientações de gestão de risco geralmente recomendadas no que respeita às remunerações.

A conceção da política de remuneração para todos os administradores e colaboradores da empresa deve ter em conta o potencial comportamento de assunção de risco dos mesmos, dando uma importância suficiente, mas equilibrada, à componente variável.



Este objetivo também é alcançado transpondo algum risco da atividade para o risco assumido pelos próprios administradores e colaboradores, e relacionando a recompensa dos mesmos com o desempenho individual e da empresa.

- . Além disto, a remuneração dos membros do Conselho de Administração deve ser estruturada de modo a que os interesses dos mesmos estejam em consonância com o interesse, a longo prazo, da empresa. A remuneração destes deve basear-se numa avaliação independente do respetivo desempenho, e deve ser estruturada para desencorajar a tomada excessiva de riscos.

Poder-se-á obter uma avaliação de risco da política de remuneração da Sonaecom considerando as informações de seguida descritas.

- . Os princípios de remuneração aplicados a todos os administradores e colaboradores, e a forma como as várias componentes da remuneração contribuem para um ambiente controlado no que respeita ao comportamento de assunção de risco são explicados nesta secção "III. Estrutura das remunerações" deste presente relatório, nomeadamente no ponto relativo à descrição da política de remuneração dos órgãos de administração e fiscalização.
- . O processo de decisão e de aprovação da política de remuneração envolve vários órgãos de governação para assegurar um escrutínio independente, a equidade e a adequada gestão de risco do processo. A CNR tem, em especial, um papel importante na supervisão, devido à função-chave que assume e que consiste na revisão de toda a política de remuneração e compensação, de todas as propostas de remuneração, bem como na supervisão do MTIP.
- . As remunerações individuais dos administradores são detalhadas no presente relatório. A CNR comunica por escrito ao Conselho, sempre que necessário, e colabora com a Comissão de Vencimentos da Sonaecom para obter a aprovação da mesma, em nome dos acionistas, da remuneração e outras compensações do Conselho de Administração e de outros Órgãos de Governo.
- . Por último, o facto de disponibilizarmos informações completas sobre a política de remuneração adotada promove a transparência e constitui um fator que contribui para mitigar o risco de práticas de pagamento potencialmente problemáticas.

#### **74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções e indicação do período de diferimento e do preço de exercício**

Não aplicável.

#### **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 24 de abril de 2013, disponível em <http://www.sonae.com/investidores/assembleias-gerais/>.

#### **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 e dos dirigentes da sociedade**

Não aplicável.

### **IV - Divulgação das remunerações**

**77, 78 e 79.** Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros dos Órgãos de Administração da sociedade, proveniente da sociedade, incluindo remuneração fixa e variável e, relativamente a esta, menção às diferentes componentes que lhe deram origem, montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum e 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

A remuneração de cada um dos administradores da Sonaecom, atribuída pela sociedade e pelas sociedades dominadas e em relação de grupo, nos anos de 2013 e 2012, encontra-se descrita nas tabelas seguintes.

MONTANTE (EM EUROS)	2013				2012			
	REMUNERAÇÃO FIXA	BÔNUS DE DESEMPENHO ANUAL	PLANOS DE INCENTIVO DE MÉDIO PRAZO	TOTAL	REMUNERAÇÃO FIXA	BÔNUS DE DESEMPENHO ANUAL	PLANOS DE INCENTIVO DE MÉDIO PRAZO	TOTAL
<b>Desagregação Individual</b>								
<b>Administradores Executivos</b>								
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (CEO)	287.190	302.800	302.800	892.790	323.553	225.000	225.000	773.553
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	147.442	67.300	67.300	282.042	175.836	67.500	67.500	310.836
Miguel Nuno Santos Almeida <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	313.113	163.200	163.200	639.513
António Bernardo Aranha Gama Lobo Xavier	198.430	-	-	198.430	198.220	-	-	198.220
	<b>633.062</b>	<b>370.100</b>	<b>370.100</b>	<b>1.373.262</b>	<b>1.010.722</b>	<b>455.700</b>	<b>455.700</b>	<b>1.922.122</b>
<b>Administradores Não-Executivos</b>								
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (Presidente) <sup>(2)</sup>	60.710	-	-	60.710	60.500	-	-	60.500
Jean François René Pontal	39.730	-	-	39.730	39.780	-	-	39.780
David Charles Denholm Hobley	37.300	-	-	37.300	37.350	-	-	37.350
António Maria Theotonio Pereira Sampaio Melo	35.970	-	-	35.970	37.350	-	-	37.350
Nuno Manuel Moniz Trigosso Jordão <sup>(3)</sup>	11.748	-	-	11.748	34.100	-	-	34.100
Frank Emmanuel Dangeard	34.830	-	-	34.830	34.880	-	-	34.880
Gervais Pellissier	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>220.288</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>220.288</b>	<b>243.960</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>243.960</b>
<b>Total</b>	<b>853.350</b>	<b>370.100</b>	<b>370.100</b>	<b>1.593.550</b>	<b>1.254.682</b>	<b>455.700</b>	<b>455.700</b>	<b>2.166.082</b>

(1) A remuneração atribuída a Miguel Almeida referente a 2013 foi excluída da tabela dado que os custos associados foram suportados pelo ZON OPTIMUS desde de 1 janeiro de 2013;

(2) Os valores atribuídos a Duarte Paulo Teixeira de Azevedo em 2013 e 2012, indicados na tabela acima, referem-se a serviços de gestão cobrados pela Sonae à Sonaecom. Os valores cobrados pela Sonae à Sonaecom representam o custo equivalente dos seus serviços centralizados na Sonae SGPS em 2013 e 2012;

(3) Os valores atribuídos a Duarte Paulo Teixeira de Azevedo e Nuno Manuel Moniz Trigosso Santos Jordão em 2013 (até ter renunciado ao cargo exercido) e em 2012, indicados na tabela acima, referem-se a serviços de gestão cobrados pela Sonae à Sonaecom. Os valores cobrados pela Sonae à Sonaecom representam o custo equivalente dos seus serviços centralizados na Sonae SGPS em 2013 e 2012.

## Participação dos administradores no MTIP

	Plano 2009	Plano 2010	Plano 2011	Plano 2012	Total
Data de atribuição	10 mar 2010	10 mar 2011	09 mar 2012	08 mar 2013	
<b>Ações Sonaecom</b>					
Cotação na data de atribuição <sup>(1)</sup>	1,685	1,399	1,256	1,505	
Cotação na data de vencimento	1,55	-	-	-	
Cotação em 31.12.2013 <sup>(2)</sup>	2,569	2,569	2,569	2,569	
<b>Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (CEO)</b>					
Nº de ações em 01.01.2013	112.767	140.444	157.086	-	410.297
Nº de ações em 31.12.2013	-	150.417	168.240	96.070	414.727
<b>Miguel Nuno Santos Almeida</b>					
Nº de ações em 01.01.2013	46.963	65.056	74.524	-	186.543
Nº de ações em 31.12.2013	-	-	-	-	-
<b>Maria Cláudia Teixeira de Azevedo</b>					
Nº de ações em 01.01.2013	40.396	51.957	49.717	-	142.070
Nº de ações em 31.12.2013	-	55.647	53.265	33.624	142.536
<b>António Bernardo Aranha Gama Lobo Xavier</b>					
Nº de ações em 01.01.2013	47.297	-	-	-	47.297
Nº de ações em 31.12.2013	-	-	-	-	-
<b>Total</b>					
Nº de ações em 01.01.2013	247.423	257.457	281.327	-	786.207
Nº de ações em 31.12.2013	-	206.064	221.505	129.694	557.263
<b>Ações Sonae SGPS</b>					
Cotação na data de atribuição	0,761	0,811	0,401	0,701	
Cotação na data de vencimento	0,696	-	-	-	
Cotação em 31.12.2013 <sup>(3)</sup>	1,049	1,049	1,049	1,049	
<b>Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (CEO)</b>					
Nº de ações em 01.01.2013	178.588	166.325	334.720	-	679.633
Nº de ações em 31.12.2013	-	173.401	348.961	133.850	656.212
<b>Miguel Nuno Santos Almeida</b>					
Nº de ações em 01.01.2013	74.375	77.045	158.797	-	310.217
Nº de ações em 31.12.2013	-	-	-	-	-
<b>Maria Cláudia Teixeira de Azevedo</b>					
Nº de ações em 01.01.2013	41.127	39.556	68.102	-	148.785
Nº de ações em 31.12.2013	-	41.239	71.024	30.116	142.379
<b>António Bernardo Aranha Gama Lobo Xavier</b>					
Nº de ações em 01.01.2013	48.152	-	-	-	48.152
Nº de ações em 31.12.2013	-	-	-	-	-
<b>Total</b>					
Nº de ações em 01.01.2013	342.242	282.926	561.619	-	1.186.787
Nº de ações em 31.12.2013	-	214.640	419.985	163.966	798.591
<b>Valores</b>					
<b>CEO</b>					
Valor na data de atribuição	325.918	331.371	331.523	-	988.811
Valor na data de vencimento	299.086	-	-	-	299.086
Valor em 31.12.2013	-	568.319	798.269	387.212	1.753.800
<b>Miguel Nuno Santos Almeida<sup>(4)</sup></b>					
Valor na data de atribuição	135.732	153.497	157.280	-	446.509
Valor na data de vencimento	124.558	-	-	-	124.558
Valor em 31.12.2013	-	-	-	-	-
<b>Maria Cláudia Teixeira de Azevedo</b>					
Valor na data de atribuição	99.365	104.768	89.753	-	293.886
Valor na data de vencimento	91.238	-	-	-	91.238
Valor em 31.12.2013	-	186.217	211.342	117.972	515.531
<b>António Bernardo Aranha Gama Lobo Xavier</b>					
Valor na data de atribuição	116.339	-	-	-	116.339
Valor na data de vencimento	106.824	-	-	-	106.824
Valor em 31.12.2013	-	-	-	-	-
<b>Total</b>					
Valor na data de atribuição	677.354	589.635	578.556	-	1.845.545
Valor na data de vencimento	621.706	-	-	-	621.706
Valor em 31.12.2013	-	754.536	1.009.611	505.184	2.269.331

(1) Cotação média do mês anterior à data de atribuição;

(2) No dia 3 de dezembro de 2013, a cotação atingiu um máximo de 2,60 euros e em 15 de janeiro de 2013 um mínimo de 1,45 euros;

(3) No dia 18 de novembro de 2013, a cotação atingiu um máximo de 1,11 euros e em 3 de julho de 2013 um mínimo de 0,664 euros;

(4) A 27 de agosto de 2013, parte dos planos de ações Sonaecom e Sonae SGPS em aberto foram convertidos em planos de ações da ZON OPTIMUS. Esta conversão ocorreu com base no rácio do projeto de fusão, no caso dos planos de ações Sonaecom, e com base no justo valor das ações, no caso dos planos de ações Sonae SGPS, e foi devidamente aprovada pela Comissão de Nomeações e Remunerações.

Compensações auferidas pelos administradores em empresas do grupo:

Montante (em euros)	SONAECOM		SONAE SGPS		TOTAL
	Função	Total Remuneração	Função	Total Remuneração	Total
<b>Nome</b>					
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	CEO	892.790	Executivo	336.840	1.229.630
Duarte Paulo Teixeira Azevedo	Presidente	60.710	CEO	1.287.640	1.348.350
Nuno Manuel Moniz Trigo Jordão <sup>(1)</sup>	Não-Executivo	11.748	Executivo	156.743	168.491

(1) Nuno Manuel Moniz Trigo Santos Jordão renunciou aos cargos exercidos na Sonaecom e na Sonaeg SGPS em 9 de maio de 2013;

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

Não existem indemnizações pagas ou devidas titulares do órgão de administração relativamente à cessão de funções durante o exercício de 2013 e 2012.

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

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal é composta por um montante anual fixo, baseada na situação da Sociedade e nas práticas de mercado, não existindo qualquer remuneração variável.

O valor de remuneração fixa anual dos membros deste órgão no exercício de 2013 e 2012 foi o seguinte:

	2013	2012
VALORES EM EUROS		
<b>Desagregação individual</b>		
<b>Conselho Fiscal</b>		
Arlindo Dias Duarte Silva	10.010	9.800
Armando Luís Vieira Magalhães	8.010	7.800
Óscar José Alçada Quinta	8.010	7.800
Jorge Manuel Felizes Morgado	-	-
<b>Total</b>	<b>26.030</b>	<b>25.400</b>

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

O presidente da Mesa da Assembleia Geral auferiu uma remuneração anual fixa de 5.000 euros e o secretário auferiu a remuneração anual fixa de 1.500 euros.

### V - Acordos com implicações remuneratórias

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

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

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

Em caso de cessação antecipada do termo do mandato dos membros do Conselho de Administração, o grupo adotou a política de pagar as remunerações resultantes da lei ou de negociar, caso a caso, um valor considerado justo e apropriado para ambas as partes. Não existem condições compensatórias adicionais para os membros do Conselho de Administração, que são tratados da mesma forma que os restantes colaboradores.

## VI - Planos de atribuição de ações ou opções sobre ações ("stock options")

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

### Remuneração Variável de Médio Prazo – RVMP

#### Enquadramento

A RVMP constitui uma forma de alinhamento dos interesses dos Colaboradores e dos Administradores Executivos com a Organização, reforçando o seu compromisso e fortalecendo a perceção da importância da sua performance para o sucesso da Sonaecom, com expressão na capitalização bolsista do título.

A RVMP é aplicável às empresas da Sonaecom, das quais se exceptua a WeDo Consulting – Sistemas de Informação, S.A. por lhe ser aplicado um Plano de Fidelização distinto. Relativamente ao Público – Comunicação, Social, S.A. e às empresas por este detidas, as situações de atribuição são bastante restritas, não sendo previsível o seu alargamento.

#### Características gerais do plano de incentivo de médio prazo

A atribuição da RVMP está condicionada às regras de elegibilidade do Plano de Incentivo de Médio Prazo (Plano) descritas neste documento.

As condições gerais do Plano e alterações significativas ao mesmo são definidas previamente pela Comissão de Vencimentos e aprovadas em Assembleia-Geral, mediante proposta do Conselho de Administração e parecer da Comissão de Nomeações e Remunerações (CNR). A aplicação à Comissão Executiva da Sonaecom é aprovada pela Comissão de Vencimentos no âmbito da Política de Remuneração também aprovada em Assembleia-Geral. A Comissão Executiva da Sonaecom aprova anualmente a atribuição dos Planos a outros executivos da Sonaecom.

#### Elegibilidade

São elegíveis para efeitos da RVMP da Sonaecom, os Colaboradores que, à data de 31 de Dezembro do ano a que reporta a avaliação de performance, integram um dos Grupos Funcionais (GF) igual ou superior a 6.

O acesso ao GF6, por admissão ou promoção de Grupo Funcional, não confere por si só, o direito à atribuição de RVMP. A decisão de atribuição, bem como o valor a atribuir (percentagem da Remuneração Fixa Anual - para os efeitos previstos neste Plano - é ponderado com base na variação do pacote retributivo do colaborador(a) em causa. Sugere-se que na primeira atribuição de RVMP, o valor seja igual ou inferior a 50% do máximo indicado para este mesmo GF (cf. Tabela 2).

#### Definição do valor de referência da RVMP

Para os colaboradores enquadrados nos Grupos Funcionais 1 e 2 (cf. Tabela 1) o valor de referência da RVMP, corresponde a uma percentagem da Remuneração Variável Total Objetiva definida individualmente, tendo em consideração nomeadamente o nível de qualificação do colaborador, a estrutura do seu pacote retributivo e o cumprimento de KPIs específicos.

O valor de referência aplicável aos membros da Comissão Executiva (GF1 e GF2) é aprovado pela Comissão de Vencimentos, mediante proposta da CNR. Quanto aos colaboradores do GF3, o valor de referência é aprovado pelo Presidente do Conselho de Administração, mediante proposta da Comissão Executiva.

Os órgãos competentes podem determinar alterações ao valor individual da RVMP a atribuir, sempre que entendam que este não é adequado ao caso em consideração.

GRUPO FUNCIONAL	VALOR DE REFERÊNCIA DA RVMP (% da remuneração variável total objetivo)	COMPOSIÇÃO	COMPOSIÇÃO
		DA CARTEIRA PADRÃO	DA CARTEIRA PADRÃO
		AÇÕES SONAE SGPS	AÇÕES SONAECOM
<b>Administradores Executivos Sonaecom</b>			
GF1	50%	40%	60%
GF2	50%	30%	70%
<b>Outros Colaboradores GF2</b>			
GF2			100%

Tabela 1 (define as percentagens de ações de cada sociedade que compõem a carteira)

Desde o momento da atribuição da RVMP, até ao seu recebimento, o valor da compensação a auferir varia diretamente em função de uma carteira padrão de ações e da (TSR) Total Shareholder Return constituída por ações da holding - Sonae SGPS, S.A. (Sonae) - e ações da Sonaecom, estando este recebimento condicionado ao continuado desempenho positivo da Sociedade ao longo desse período, que será aferido de acordo com os critérios a fixar, para cada triénio, pela Comissão de Vencimentos.

Para os colaboradores enquadrados nos Grupos Funcionais 3, 4, 5 e 6, o valor de referência da RVMP, corresponde a uma percentagem da Remuneração Fixa Anual. Nestes casos, o valor de referência é definido individualmente, tendo em consideração o nível de qualificação do colaborador, a estrutura do seu pacote retributivo e o cumprimento de KPIs específicos.

No caso de colaboradores que auferem remuneração variável mensal (comissões), o valor de referência da RVMP será calculado com base no valor total anual de comissões, considerando os valores máximos atribuídos aos outros colaboradores do mesmo Grupo Funcional, podendo a Sonaecom decidir pelo seu ajustamento.

GRUPO FUNCIONAL	% DA R. FIXA ANUAL, QUE SERVE DE REFERÊNCIA À ATRIBUIÇÃO DA RVMP
GF3	Até 65%
GF4	Até 60%
GF5	Até 50%
GF6	Até 45%

Tabela 2

### Duração do Plano

A RVMP é fixada anualmente, por períodos de três anos. A partir do início do terceiro Plano consecutivo, ocorrerá, a cada momento, a sobreposição de três Planos trienais.

### Valorização da RVMP

A RVMP é valorizada à data de atribuição, tendo por base os preços da cotação no mercado de ações em Portugal, dos títulos que compõem a carteira. No caso dos títulos da Sonae, considera-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 a cotação de fecho nas 30 sessões de bolsa anteriores à data de realização daquela Assembleia. No caso dos títulos da Sonaecom, considera-se o valor médio da cotação das ações no fecho das 30 sessões de bolsa anteriores à data de atribuição.

O número de ações a entregar a cada colaborador é determinado pelo quociente entre o valor da RVMP atribuído e o valor de cotação da ação à data da atribuição. O direito a adquirir este número de ações será exercido pelo Colaborador(a), que as pode adquirir com desconto sobre o seu valor, a definir pela empresa, três anos após a atribuição.

Nos casos de distribuição de dividendos, de alteração do valor nominal das ações ou de alteração do capital social da respetiva empresa, o número de ações do plano poderá ser ajustado para o número de ações que, considerando as referidas modificações, seja equivalente ao número de ações inicial.

#### Vencimento da RVMP

No momento do pagamento da RVMP, a sociedade que atribui a RVMP reserva-se o direito de entregar, em substituição das ações, o valor equivalente em dinheiro, uma vez cumprida a política de retenção abaixo descrita, quando aplicável.

#### Política de Retenção de Ações

No caso dos membros da Comissão Executiva da sociedade (GF1 e GF2), e apenas em relação aos títulos Sonaecom da carteira de ações, aplica-se a seguinte política de retenção de ações (SH&R Policy - Share Holding & Retention Policy):

Cada membro da Comissão Executiva deverá obrigatoriamente reter 50% das ações entregues em cada Plano, até manter de forma permanente, um número de ações equivalente ao valor de 2 (dois) salários fixos anuais. A obrigatoriedade de retenção das ações entregues em cada plano cessa a partir do momento em que o administrador em questão mantenha, de forma permanente, um número de ações equivalente ao objetivo definido, quer por via dos Planos atribuídos pela Sonaecom, quer pela aquisição pessoal de ações. A inclusão destas últimas ações para este efeito, será opcional e da exclusiva decisão do respetivo administrador, devendo neste caso informar a Sonaecom desta intenção bem como fornecer informação sobre as mesmas. Entende-se como salário anual para este efeito, a remuneração base mensal paga 14 vezes por ano.

Esta política aplicou-se inicialmente e de forma transitório aos planos de 2004\_05/2008 e de 2005\_06/2009 com uma retenção de 20% das ações, passando esta retenção a ser de 50% a partir do plano de 2006 e subsequentes.

A política de retenção de ações é da gestão individual dos colaboradores abrangidos e será acompanhada pela Direção de Recursos Humanos e pela Direção Administrativa e Financeira.

#### Condições do exercício do direito

O direito à RVMP caduca quando o colaborador deixa de ter uma relação jurídico-laboral ou de administração com a Sonae e/ou a empresa que representa a sub-holding a que pertence, ou com quaisquer outras sociedades dependentes destas, direta ou indiretamente. Excecionalmente, os órgãos competentes poderão determinar, a manutenção da RVMP até à data da sua conclusão, ou a sua remissão, considerando para este efeito os preços em vigor no mercado, no momento.

Nos casos de morte ou invalidez permanente, a RVMP é valorizada considerando os preços em vigor no mercado, e o valor resultante será entregue ao Colaborador ou aos seus herdeiros legais. Em caso de reforma, os direitos do Colaborador, ao abrigo da RVMP, mantêm-se em vigor até à data da sua conclusão.

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

Não aplicável.

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

Não existem mecanismos de controlo previstos.



## E. Transações com Partes Relacionadas

### I - Mecanismos e procedimentos de controlo

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

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

#### 90. Indicação das transações que forma sujeitas a controlo no ano de referência

As operações realizadas com qualquer das entidades indicadas no parágrafo anterior respeitaram as condições normais de mercado e foram avaliadas pelo Conselho Fiscal. Não se realizaram transações com qualquer membro do órgão de administração ou do órgão de fiscalização durante o exercício de 2013.

#### 91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do Órgão de Fiscalização, para efeitos 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

As transações com titulares de participações qualificadas ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários são formalmente submetidas ao parecer prévio da Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal se de valor superior a 10 milhões de euros. Adicionalmente, todas as transações com partes relacionadas em excesso de 1 milhões de euros são ainda objeto de reporte trimestral a esses dois órgãos por parte do Secretário da Comissão Executiva.

### 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

Os negócios com partes relacionadas, de acordo com o IAS 24, encontram-se descritos na nota 34 do Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas de 2013.





## PARTE II – Avaliação do Governo Societário

### 1. Identificação do Código de governo das sociedades adotado

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

Este documento deve ser lido como parte integrante do Relatório Anual de Gestão e Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas relativas ao exercício social de 2013.

Foram cumpridos os deveres de informação exigidos pelo artigo 3.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de junho, pelos artigos 447º e 448º do Código das Sociedades Comerciais, pelo Artº 245-A do Código dos Valores Mobiliários e pelo Regulamento n.º 5/2008 da CMVM. 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 adotado

O modelo de governo adotado na Sonaecom permitiu o normal funcionamento do Conselho de Administração e das suas comissões especializadas, não tendo sido reportada por outros órgãos sociais a existência de constrangimentos ao livre exercício das suas funções.

O Conselho Fiscal exerceu a sua competência fiscalizadora, tendo recebido o adequado apoio do Conselho de Administração para esse efeito através da disponibilização regular de informação prestada pela Comissão de Auditoria e Finanças e pela Comissão Executiva.

O Revisor Oficial de Contas acompanhou o desenvolvimento da atividade da sociedade e procedeu aos exames e verificações por si considerados necessários à revisão e Certificação Legal das Contas, em interação com o Conselho Fiscal, no quadro das respetivas competências e responsabilidades e com plena colaboração do Conselho de Administração.

O Conselho de Administração e, especialmente, a sua Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão Executiva, têm vindo a exercer a sua atividade em diálogo com o Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas, prestando a colaboração solicitada com transparência e rigor, em observância dos respetivos regulamentos de funcionamento e das melhores práticas de governo societário.

De forma a registar a experiência acumulada no decurso do mandato no que concerne ao funcionamento articulado do órgão de administração e do órgão de fiscalização no modelo adotado, foram por esses órgãos formalizadas em documento interno os procedimentos de como o Conselho Fiscal interage com o Conselho de Administração, a Comissão Executiva e a Comissão de Auditoria e Finanças.

Tais procedimentos, desenvolvidos ao longo do mandato, facilitam:

- . o exercício das competências do Conselho Fiscal, formalizando a fluidez de informação bilateral entre este órgão e o Conselho de Administração, com a intervenção ativa da Comissão de Auditoria e Finanças e da Comissão Executiva no reporte de informação sobre os mecanismos de gestão de risco, a auditoria interna da sociedade, bem como sobre a preparação e divulgação da informação financeira;
- . a intervenção do Conselho Fiscal, através de recomendações ao Conselho de Administração e à Comissão Executiva, atinentes, designadamente, ao funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos e à realização, se for o caso, de transações com partes relacionadas.

### 3. Outras Informações

#### Avaliação da independência dos membros do Conselho de Administração

O Conselho de Administração não identificou qualquer facto ou circunstância que tenha causado a perda de independência por qualquer dos seus membros independentes não-executivos durante o prazo a que se refere este relatório. Esta conclusão foi baseada em declarações escritas, emitidas por cada um dos membros independentes, a pedido deste Conselho.

## PARTE III – Análise de cumprimento das recomendações de Governo da Sociedade

De acordo com as recomendações sobre governo das sociedades, publicadas em julho de 2013 pela CMVM, esta secção descreve pormenorizadamente as funções, responsabilidades e composição dos nossos órgãos de governação. Entre outros assuntos, esta secção inclui também uma descrição e explicação detalhada da nossa política de remunerações e das posições acionistas detidas pelos nossos administradores.

### Divulgação do local onde a informação é publicada

Os textos integrais contendo as atuais regras de governo da Sonaecom – com fonte regulamentar, recomendatória ou de natureza voluntária, incluindo o código de conduta e, em particular, as normas internas sobre transação de ações e conflitos de interesse – são disponibilizados ao público em geral através do nosso website: [www.sonae.com](http://www.sonae.com) e do website da CMVM: [www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt).

### Recomendações da CMVM sobre Governo das Sociedades

De seguida, apresentamos um resumo das recomendações da CMVM sobre o governo das sociedades publicadas em julho de 2013 e o respetivo nível de cumprimento por parte da Sonaecom, a 31 de dezembro de 2013.

### I. Votação e controlo da sociedade

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

Recomendação integralmente adotada.

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

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

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

Recomendação integralmente adotada.

O quórum definido nos estatutos da sociedade corresponde ao mínimo requerido por lei.

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

Recomendação integralmente adotada.

A sociedade não tem qualquer mecanismo que tenha por efeito provocar o mencionado desfasamento.

**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 integralmente adotada.

Os estatutos da sociedade não preveem qualquer limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista.

**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 adotada.

A sociedade não adotou quaisquer medidas que se enquadrem na recomendação em apreço.

## II. Supervisão, administração e fiscalização

### II 1. Supervisão e administração

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

Recomendação integralmente adotada.

A administração quotidiana da sociedade está delegada numa Comissão Executiva. Ver "II. Administração e Supervisão; c) Comissões no seio do órgão de administração".

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

Recomendação integralmente adotada.

Tais responsabilidades não estão contempladas na delegação de poderes do Conselho de Administração na Comissão Executiva.

**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.

A Sonaecom não adotou este modelo de governação.

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

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

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

Recomendação integralmente adotada.

A Comissão de Auditoria e Finanças e, em particular, a Comissão de Nomeações e Remunerações foram constituídas para este propósito. Ver "II. Administração e Supervisão; c) Comissões no seio do órgão de administração".

- 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 a garantir que os riscos efetivamente incorridos são consistentes com aqueles objetivos.**

Recomendação integralmente adotada.

Estes sistemas estão implementados e são monitorizados pelo órgão de supervisão de sociedade, sendo a responsabilidade de fiscalização do Conselho Fiscal, complementado pelo controlo adicional efetuado pela Comissão de Auditoria e Finanças.

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

Recomendação integralmente adotada.

Do total de 10 membros do Conselho de Administração da sociedade, 6 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 pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador;
- d) Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3.º grau, inclusive, na linha colateral, de administradores ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada;
- e) Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas.

Recomendação integralmente adotada.

Atualmente, o Conselho de Administração da sociedade inclui três administradores não-executivos independentes, o que corresponde a mais de um quarto do número total de administradores

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

Recomendação integralmente adotada.

Os administradores da sociedade cumprem esta recomendação.

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

Recomendação integralmente adotada.

O presidente da Comissão Executiva da sociedade cumpre esta recomendação.

**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 da sociedade não exerce funções executivas

## II 2. Fiscalização

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

Recomendação integralmente adotada.

O Presidente do Conselho Fiscal, tal como todos os membros deste órgão, são independentes, de acordo com os critérios estabelecidos no número 5 do artigo 414.º do Código das Sociedades Comerciais e possuem as aptidões e experiência necessárias ao exercício das suas funções.

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

Recomendação integralmente adotada.

A sociedade cumpre integralmente o que está estipulado no Código das Sociedades Comerciais em termos das funções e funcionamento do Conselho Fiscal. O Conselho Fiscal articula-se com a Comissão de Auditoria e Finanças, tal como descrito neste relatório.

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

Recomendação integralmente adotada.

O Conselho Fiscal da sociedade procede anualmente a esta avaliação

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

Recomendação integralmente adotada.

Estes sistemas estão implementados e são monitorizados pelos órgãos de supervisão da sociedade, sendo a responsabilidade de fiscalização do Conselho Fiscal, complementado pelo controlo adicional efetuado pela Comissão de Auditoria e Finanças.

**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 deteção de potenciais ilegalidades.

Recomendação integralmente adotada.

Os serviços de auditoria interna reportam funcionalmente e em separado ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças. A sociedade destaca que a Auditoria Interna reporta funcionalmente e de forma eficaz ao Conselho Fiscal. O reporte para a Comissão de Auditoria e finanças, como uma comissão especializada do Conselho de Administração, é mais uma forma de reforçar os níveis de controlo e não substitui as funções do Conselho Fiscal.

### 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 adotada.

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, sob proposta da acionista maioritária Sontel, B.V.. A sua participação na Comissão de Vencimentos corresponde à representação do interesse acionista, ali intervindo nessa qualidade e não da de Presidente do Conselho de Administração.

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

Como complemento desta informação, remete-se adicionalmente para o ponto 67 deste Relatório.

**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 de trabalho ou prestação de serviços.**

Recomendação integralmente adotada.

A Comissão de Nomeações e Remunerações, composta por membros independentes, apoia a Comissão de Vencimentos na realização das suas funções. É, também, apoiada por consultores internacionais de reconhecida competência, sendo a independência destes últimos assegurada, quer pelo facto de não possuírem qualquer vínculo com o Conselho de Administração, quer através da sua ampla experiência e estatuto reconhecidos no 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 adotada.

A declaração sobre a política de remuneração foi apresentada à Assembleia Geral Anual de 27 de abril de 2013 e integra a informação referida nesta recomendação. Não são exigíveis pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

A declaração sobre a política de remunerações encontra-se disponível em <http://www.sonae.com/investidores/assembleias-gerais/>.

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

Recomendação integralmente adotada.

A sociedade inclui na sua proposta a aprovação do plano de atribuição de ações, acompanhando-a sempre do respetivo regulamento.

**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 sociedade não tem quaisquer planos de pensões de reforma em vigor.

### III. Remunerações

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

Recomendação integralmente adotada.

A remuneração dos membros executivos do órgão de administração da sociedade baseia-se no seu desempenho efetivo e desincentiva 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 adotada.

A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração e a remuneração dos membros do órgão de fiscalização contém unicamente uma componente fixa. Deste modo, estes membros não auferem remuneração variável nem participam no MTIP.

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

Recomendação integralmente adotada.

A política de remuneração da sociedade contempla uma componente fixa e uma componente variável, tal como previsto nos principais indicadores de referência europeus. Em termos comparativos, a remuneração fixa é próxima da mediana e a remuneração total aproxima-se do terceiro quartil dos indicadores. A componente variável representa mais de 40% do total auferido. A componente variável mínima e máxima são pré-estabelecidas como percentagem da componente fixa sendo, como tal, estabelecidas de forma objetiva.

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

Recomendação integralmente adotada.

O MTIP, parte integrante da remuneração dos membros executivos do órgão de administração, baseia-se precisamente neste diferimento.

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

A sociedade não identificou quaisquer contratos desta natureza.

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

Desde 2008, a sociedade implementou uma política de retenção de ações que cumpre integralmente esta 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 componente variável da remuneração da sociedade não contempla a 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 seja exigível.**  
Recomendação integralmente adotada.

A sociedade recorre aos instrumentos jurídicos disponíveis na lei adequados para esta situação. Não existem contratos individuais com os administradores para definir como seriam calculadas eventuais compensações. Além disso, a sociedade nunca atribuiu ou ponderou atribuir qualquer compensação aos administradores em caso de destituição ou cessação devido a um desempenho inadequado.

## IV. Auditoria

**IV 1. O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações dos órgãos sociais, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade.**  
Recomendação integralmente adotada.

O Revisor Oficial de Contas da sociedade pronuncia-se sobre a atividade por si desenvolvida no exercício de 2013 nos termos do seu relatório anual de auditoria, disponível no website da sociedade.

**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 ele se encontrem em relação de grupo ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem ser aprovados pelo órgão de fiscalização e explicitadas no seu Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade – eles não devem assumir um relevo superior a 30% do valor total dos serviços prestados à sociedade.**  
Recomendação integralmente adotada.

A política da sociedade é a de que os serviços contratados ao auditor externo, para além dos serviços de auditoria, não atinjam mais de 30% da totalidade de serviços contratados pela empresa. Em 2013, em particular, a percentagem de serviços ascendeu a 12%.

**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 fisca-**



lização que pondere expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição. Recomendação integralmente adotada.

Em 2012, procedeu-se à nomeação do Auditor Externo. O Conselho Fiscal da sociedade emitiu um parecer em conformidade com o previsto nesta recomendação, aprovado em Assembleia Geral pelos acionistas da sociedade.

## 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. 20.º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser realizados em condições normais de mercado.**

Recomendação integralmente adotada.

A sociedade tem a política de realizar este tipo de negócios em condições normais de mercado.

**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 n.º 1 do art. 20.º do Código dos Valores Mobiliários –, ficando a realização de negócios de relevância significativa dependente de parecer prévio daquele órgão.**

Recomendação integralmente adotada.

A sociedade tem a política de comunicar este tipo de negócios ao Conselho Fiscal e obter um parecer preliminar para negócios superiores a 10 milhões de euros.

## VI. Informação

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

Recomendação integralmente adotada.

O website da sociedade, [www.sonae.com](http://www.sonae.com), contém informação que cumpre os requisitos desta recomendação.

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

Recomendação integralmente adotada.

A sociedade dispõe de um gabinete de Relação com Investidores, cuja atividade cumpre os requisitos desta recomendação.



## ADVERTÊNCIAS

Este documento pode conter informações e indicações futuras, baseadas em expectativas atuais ou em opiniões da gestão. Indicações futuras são indicações que não são factos históricos.

Estas indicações futuras estão sujeitas a um conjunto de fatores e de incertezas que poderão fazer com que os resultados reais difiram materialmente daqueles mencionados como indicações futuras, incluindo, mas não limitados, a alterações na regulação do setor das telecomunicações, condições económicas e alterações da concorrência. Indicações futuras podem ser identificadas por palavras tais como “acredita”, “espera”, “antecipa”, “projeta”, “pretende”; “procura”, “estima”, “futuro” ou expressões semelhantes.

Embora estas indicações reflitam as nossas expectativas atuais, as quais acreditamos serem razoáveis, os investidores e analistas e, em geral, todos os utilizadores deste documento, são advertidos de que as informações e indicações futuras estão sujeitas a vários riscos e incertezas, muitos dos quais difíceis de antecipar e para além do nosso controlo, e que poderão fazer com que os resultados e os desenvolvimentos difiram materialmente daqueles mencionados em, ou subentendidos, ou projetados pelas informações e indicações futuras. Todos são advertidos a não dar uma inapropriada importância às informações e indicações futuras. Não assumimos nenhuma obrigação de atualizar qualquer informação ou indicação futura.

Relatório disponível no website da Sonaecom

[www.sonae.com](http://www.sonae.com)

## Contacto para os Investidores

Carlos Alberto Silva  
Responsável de Relação  
com Investidores  
[carlos.alberto.silva@sonae.com](mailto:carlos.alberto.silva@sonae.com)  
Tel: 351 93 100 23 49

Sonaecom SGPS, SA  
Rua Henrique Pousão, 432 – 2º  
4460-191 Senhora da Hora  
Portugal