



# Relatório de Governo da Sociedade 2010

# ÍNDICE

---

4	5.0   Introdução
6	5.1   Declaração de cumprimento
17	5.2   Assembleia Geral de Accionistas
19	5.3   Órgãos de administração e fiscalização
31	5.4   Política de remuneração do grupo e remuneração dos membros dos órgãos de administração e fiscalização
45	5.5   Gestão de risco
64	5.6   Outras informações
68	5.7   Artigos 447º, 448º e participações qualificadas
69	5.8   Anexo

## 5.0. Introdução

### i) Mensagem aos accionistas

Caro accionista,

A Sonaecom tem um compromisso sério no sentido de criar valor de longo prazo para os accionistas. Como tal, estamos focados em adoptar as melhores práticas nacionais e internacionais em termos de Governo da Sociedade. Cumprimos, na totalidade, as exigências legais da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (“CMVM”), adoptando a grande maioria das suas recomendações e mantendo-nos activos no melhoramento permanente das nossas práticas.

Este compromisso é assumido por toda a organização e os nossos valores são amplamente divulgados. No sentido de uma total transparência, publicamos as orientações e informação sobre o Governo da Sociedade no *website* da empresa ([www.sonae.com](http://www.sonae.com)).

Pretendemos ser um modelo de referência, não só no que respeita ao modelo de Governação, mas também na forma como o comunicamos às partes interessadas.

Estamos particularmente satisfeitos com os princípios sólidos e objectivos nos quais se baseia a nossa política de remuneração, uma política competitiva, ligada ao desempenho, alinhada com os interesses dos accionistas, transparente, razoável e justa. A remuneração atribuída é, também, apresentada em detalhe. Os nossos princípios reflectem, claramente, o nosso compromisso nesta área.

### ii) Princípios de Governo da Sociedade

As nossas práticas de Governo da Sociedade baseiam-se, essencialmente, nos seguintes princípios:

- Transparência
- Independência
- Supervisão
- Gestão do Risco
- Compromisso com os accionistas
- Adaptação do modelo de Governo da Sociedade – Um modelo não é universalmente aplicável (ou “cumprimos” ou “justificamos”)

#### O que significa Governo da Sociedade para a Sonaecom?

Por Governo da Sociedade, entende-se o processo de tomada de decisão e a forma como as nossas decisões são implementadas, incluindo também as estruturas formais e os diferentes órgãos envolvidos na preparação, desafio, aprovação, implementação e elaboração de relatórios sobre essas tomadas de decisão. Para a Sonaecom, Governo da Sociedade significa assegurar que:

- A nossa gestão está a orientar o negócio na direcção correcta e actua de forma a defender o interesse da empresa e dos seus accionistas;
- Protegemos os nossos padrões éticos e respeitamos o interesse das partes envolvidas;
- Cumprimos com os nossos estatutos e com as leis e regulamentos em vigor;



- Seguimos a nossa estratégia corporativa, de forma a atingir os nossos objectivos de desempenho;
- Temos as formas de controlo e os procedimentos adequados para gerir o risco de forma eficaz;
- A nossa gestão e modelo de governação são avaliados e monitorizados, com base nas estruturas e nos procedimentos correctos.

### **Como fazemos acontecer a nossa governação?**

Na Sonaecom, a nossa governação está presente em toda a estrutura organizacional, nos nossos princípios e na nossa comunicação e divulgação ao mercado, contribuindo para a criação de uma cultura de governação. O nosso Director de Governo da Sociedade apoia o presidente do Conselho de Administração e o presidente da Comissão Executiva da Sonaecom em relação ao modelo de governação adoptado, de forma a garantir que os processos e procedimentos são adoptados no sentido de salvaguardar os interesses dos accionistas. Além disso, estamos organizados para que os diferentes órgãos, estatutários e não estatutários, assumam a responsabilidade de assegurar que são adoptadas as melhores práticas em termos de governação, optimizando o alinhamento entre a gestão e os accionistas.

## 5.1. Declaração de cumprimento

De acordo com as Recomendações sobre Governo das Sociedades, publicadas em Janeiro de 2010 pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (“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 accionistas detidas pelos nossos Administradores.

### Divulgação do local onde a informação é publicada

Os textos integrais contendo as actuais 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 transacção de acções 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

O quadro seguinte apresenta um resumo das recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades, publicadas em Janeiro de 2010 e respectivo nível de cumprimento por parte da Sonaecom, a 31 de Dezembro de 2010.

Recomendações da CMVM		Cumprimento pela Sonaecom	Comentários
<b>1</b>	<b>Assembleia Geral</b>		
<b>1.1</b>	<b>Mesa da Assembleia Geral</b>		
1.1.1	O presidente da mesa da Assembleia Geral deve dispor de recursos humanos e logísticos de apoio que sejam adequados às suas necessidades, considerada a situação económica da sociedade.	Sim	Todos os recursos necessários são disponibilizados pela Sonaecom através dos departamentos relevantes: Jurídico, Instalações, Financeiro, etc.
1.1.2	A remuneração do presidente da mesa da Assembleia Geral deve ser divulgada no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.	Sim	A remuneração é divulgada (ver secção “5.2. Assembleia Geral de Accionistas – Remuneração”).
<b>1.2</b>	<b>Participação na Assembleia</b>		
1.2.1	A antecedência imposta para a recepção, pela mesa, das declarações de depósito ou bloqueio das acções para a participação em Assembleia Geral não deve ser superior a cinco dias úteis.	Sim	Este requisito, que está previsto nos estatutos da Sonaecom, é de cinco dias úteis (ver secção “5.2. Assembleia Geral de Accionistas - Bloqueio de Acções”). No entanto, o bloqueio das acções deixou de ser requerido na sequência de alteração legislativa.
1.2.2	Em caso de suspensão da reunião da Assembleia geral, a sociedade não deve obrigar ao bloqueio durante todo o período que medeia até que a sessão seja retomada, devendo ser suficiente a antecedência exigida na primeira sessão.	Sim	Em caso de suspensão, os estatutos da sociedade apenas exigem o bloqueio durante os cinco dias úteis que antecedem a data em que a Assembleia é retomada (ver secção “5.2. Assembleia Geral de Accionistas - Normas aplicáveis ao bloqueio das acções no caso de suspensão da Assembleia Geral”).

Recomendações da CMVM		Cumprimento pela Sonaecom	Comentários
<b>1.3</b>	<b>Voto e exercício de direito de voto</b>		
1.3.1	As sociedades não devem prever qualquer restrição estatutária ao voto por correspondência e, quando adoptado e admissível, ao voto por correspondência electrónico.	Sim	Não existem restrições ao voto por correspondência (ver secção "5.2. Assembleia Geral de Accionistas - Voto por correspondência").
1.3.2	O prazo estatutário de antecedência para a recepção da declaração de voto emitida por correspondência não deve ser superior a três dias úteis.	Sim	O prazo previsto pelos nossos estatutos é de três dias (ver secção "5.2. Assembleia Geral de Accionistas - Prazo limite para o voto por correspondência").
1.3.3	As sociedades devem assegurar a proporcionalidade entre os direitos de voto e a participação accionista, preferencialmente através de previsão estatutária que faça corresponder um voto a cada acção. Não cumprem a proporcionalidade as sociedades que, designadamente: i) tenham acções que não confirmam o direito de voto; ii) estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só accionista ou por accionistas com ele relacionados.	Sim	Os estatutos da Sonaecom contemplam o princípio uma acção um voto (ver secção "5.2. Número de acções correspondentes a um voto").
<b>1.4</b>	<b>Quórum deliberativo</b>		
	As sociedades não devem fixar um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.	Sim	O nosso Quórum corresponde ao mínimo requerido por lei.
<b>1.5</b>	<b>Actas e informação sobre deliberações adoptadas</b>		
	Extractos de acta das reuniões da Assembleia geral, ou documentos de conteúdo equivalente, devem ser disponibilizados aos accionistas no <i>Website</i> da sociedade, no prazo de cinco dias após a realização da Assembleia Geral, ainda que não constituam informação privilegiada. A informação divulgada deve abranger as deliberações tomadas, o capital representado e os resultados das votações. Estas informações devem ser conservadas no Website da sociedade durante pelo menos três anos.	Sim	Os elementos requeridos foram disponibilizados no <i>website</i> da sociedade e aí se mantêm.
<b>1.6</b>	<b>Medidas relativas ao controlo das sociedades</b>		
1.6.1	As medidas que sejam adoptadas com vista a impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição devem respeitar os interesses da sociedade e dos seus accionistas. Os estatutos das sociedades que, respeitando esse princípio, prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único accionista, de forma individual ou em concertação com outros accionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, será sujeita a deliberação pela Assembleia Geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal – e que, nessa deliberação, se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.	Sim	Não existem tais medidas a restringir limitação do número de votos.

Recomendações da CMVM	Cumprimento pela Sonaecom	Comentários
1.6.2 Não devem ser adoptadas medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração, prejudicando dessa forma a livre transmissibilidade das acções e a livre apreciação pelos accionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.	Sim	Não existem tais medidas (ver secção "5.2. Assembleia Geral de Accionistas - Medidas defensivas em caso de transição de controlo ou de alterações na composição do órgão de administração").
<b>2 Órgãos de administração e fiscalização</b>		
2.1 Temas gerais		
2.1.1 Estrutura e competência		
2.1.1.1 O órgão de administração deve avaliar no seu relatório anual sobre o Governo da Sociedade o modelo adoptado, identificando eventuais constrangimentos ao seu funcionamento e propondo medidas de actuação que, no seu juízo, sejam idóneas para os superar.	Sim	Ver secção 5.3.a) Órgãos de administração e fiscalização - Identificação e Composição".
2.1.1.2 As sociedades devem criar sistemas internos de controlo e gestão de riscos, em salvaguarda do seu valor e em benefício da transparência do seu governo societário, que permitam identificar e gerir o risco. Esses sistemas devem integrar, pelo menos, as seguintes componentes: i) fixação dos objectivos estratégicos da sociedade em matéria de assumpção de riscos; ii) identificação dos principais riscos ligados à concreta actividade exercida e dos eventos susceptíveis de originar riscos; iii) análise e mensuração do impacto e da probabilidade de ocorrência de cada um dos riscos potenciais; iv) gestão do risco com vista ao alinhamento dos riscos efectivamente incorridos com a opção estratégica da sociedade quanto à assunção de riscos; v) mecanismos de controlo da execução das medidas de gestão de risco adoptadas e da sua eficácia; vi) adopção de mecanismos internos de informação e comunicação sobre as diversas componentes do sistema e de alertas de riscos; vii) avaliação periódica do sistema implementado e adopção das modificações que se mostrem necessárias.	Sim	Tais sistemas estão implementados e encontram-se descritos neste relatório (ver secção "5.5. Gestão de Risco").
2.1.1.3 O órgão de administração deve assegurar a criação e funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, cabendo ao órgão de fiscalização a responsabilidade pela avaliação do funcionamento destes sistemas e propor o respectivo ajustamento às necessidades da sociedade.	Sim	Estes sistemas estão implementados e são monitorizados pelos nossos órgãos de supervisão (ver secção "5.5. Gestão de Risco - Reporte aos órgãos de supervisão").
2.1.1.4 As sociedades devem, no relatório anual sobre o Governo da Sociedade: i) identificar os principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da actividade; ii) descrever a actuação e eficácia do sistema de gestão de riscos.	Sim	Ver secção "5.5. Gestão de Risco - Principais riscos e acções de controlo".
2.1.1.5 Os órgãos de administração e fiscalização devem ter regulamentos de funcionamento os quais devem ser divulgados no Website da sociedade.	Sim	Os regulamentos internos estão disponíveis no nosso <i>website</i> (ver secção "5.3.b) Órgãos de administração e fiscalização - Estrutura societária - funções e Competências"). Ver ainda secção "5.5. Gestão de Risco - Outros processos de Gestão de Risco".

Recomendações da CMVM	Cumprimento pela Sonaecom	Comentários
<b>2.1.2 Incompatibilidades e independência</b>		
2.1.2.1 O Conselho de Administração deve incluir um número de membros Não-Executivos que garanta efectiva capacidade de supervisão, fiscalização e avaliação da actividade dos membros Executivos.	Sim	Do total de 11 membros do Conselho de Administração da Sonaecom, 7 são Não-Executivos (ver secção 5.3.a) Órgãos de administração e fiscalização - Identificação e Composição”).
2.1.2.2 De entre os Administradores Não-Executivos deve contar-se um número adequado de Administradores independentes, tendo em conta a dimensão da sociedade e a sua estrutura accionista, que não pode em caso algum ser inferior a um quarto do número total de Administradores.	Sim	Actualmente o nosso Conselho de Administração inclui três Administradores independentes, o que corresponde a mais de um quarto do número total de Administradores (ver secção “5.3.a) Órgãos de administração e fiscalização - Identificação e Composição”).
2.1.2.3 A avaliação da independência dos seus membros Não-Executivos feita pelo órgão de administração deve ter em conta as regras legais e regulamentares em vigor sobre os requisitos de independência e o regime de incompatibilidades aplicáveis aos membros dos outros órgão sociais, assegurando a coerência sistemática e temporal na aplicação dos critérios de independência a toda a sociedade. Não deve ser considerado independente Administrador que, noutro órgão social, não pudesse assumir essa qualidade por força das normas aplicáveis.	Sim	O cumprimento dos requisitos legais de independência foram assegurados através de questionários específicos respondidos pelos membros Não-Executivos do Conselho de Administração.
<b>2.1.3 Elegibilidade e nomeação</b>		
2.1.3.1 Consoante o modelo aplicável, o presidente do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria ou da comissão para as matérias financeiras deve ser independente e possuir as competências adequadas ao exercício das respectivas funções.	Sim	O cumprimento dos requisitos legais de independência e a verificação da adequação das competências foram assegurados através de questionários específicos solicitados pela Sonaecom (ver secção “5.3.f) Órgãos de administração e fiscalização – habilitações, experiência e responsabilidade dos membros dos Órgãos sociais”).
2.1.3.2 O processo de selecção de candidatos a Administradores Não-Executivos deve ser concebido de forma a impedir a interferência dos Administradores Executivos.	Sim	O processo de selecção de candidatos a Administradores Não-Executivos cumpre totalmente esta recomendação. Ver secção “5.3.b) Órgãos de administração e fiscalização – Estrutura societária – funções e competências”).



Recomendações da CMVM	Cumprimento pela Sonaecom	Comentários
<b>2.1.4 Política de Comunicação de irregularidades</b>		
2.1.4.1 A sociedade deve adoptar uma política de comunicação de irregularidades alegadamente ocorridas no seu seio, com os seguintes elementos: i) indicação dos meios através dos quais as comunicações de práticas irregulares podem ser feitas internamente, incluindo as pessoas com legitimidade para receber comunicações; ii) indicação do tratamento a ser dado às comunicações, incluindo tratamento confidencial, caso assim seja pretendido pelo declarante.	Sim	A Sonaecom adoptou uma política que cumpre integralmente com esta recomendação (ver secção “5.5. Gestão de Risco - Política de comunicação de irregularidades”).
2.1.4.2 As linhas gerais desta política devem ser divulgadas no relatório sobre o Governo da Sociedade.	Sim	A Sonaecom divulga as linhas gerais desta política neste relatório e no seu <i>website</i> (ver secção “5.5. Gestão de Risco - Política de comunicação de irregularidades”).
<b>2.1.5 Remuneração</b>		
2.1.5.1 A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses de longo prazo da sociedade, basear-se em avaliação de desempenho e desincentivar a assunção excessiva de riscos. Para este efeito, as remunerações devem ser estruturadas, nomeadamente, da seguinte forma:	Não	O alinhamento com os interesses dos accionistas está assegurado e esta recomendação é cumprida com excepção do ponto 2.1.5.1.i).
i) A remuneração dos Administradores que exerçam funções executivas deve integrar uma componente variável cuja determinação dependa de uma avaliação de desempenho, realizada pelos órgãos competentes da sociedade, de acordo com critérios mensuráveis pré-determinados, que considere o real crescimento da empresa e a riqueza efectivamente criada para os accionistas, a sua sustentabilidade a longo prazo e os riscos assumidos, bem como o cumprimento das regras aplicáveis à actividade da empresa.		Apesar de António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier ser Administrador Executivo, a sua remuneração não inclui uma componente variável, tratando-se de uma excepção à política de remuneração do Administradores Executivos. Dada a especificidade das funções deste Administrador Executivo em termos de Governação e enquanto membro da Comissão de Ética, foi considerado que não seria recomendável a sua remuneração conter uma componente variável.
ii) A componente variável da remuneração deve ser globalmente razoável em relação à componente fixa da remuneração, e devem ser fixados limites máximos para todas as componentes.		A política de Remuneração da Sonaecom contempla uma componente variável, tal como previsto nos principais indicadores de referência Europeus. A componente variável representa mais de 40% do total auferido.
iii) Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o seu pagamento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período.		Ver “5.4.b) Remuneração auferida pelo Conselho de Administração”.
(iv) 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.		Não foram identificados contratos desta natureza.

Recomendações da CMVM	Cumprimento pela Sonaecom	Comentários
<p>(v) Até ao termo do seu mandato, devem os Administradores Executivos manter as acções da sociedade a que tenham acedido por força de esquemas de remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com excepção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas acções.</p> <p>(vi) Quando a remuneração variável compreender a atribuição de opções, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos.</p> <p>(vii) Devem ser estabelecidos os instrumentos jurídicos adequados para que a compensação estabelecida para qualquer forma de destituição sem justa causa de Administrador não seja paga se a destituição ou cessação por acordo é devida a desadequado desempenho do Administrador.</p> <p>(viii) A remuneração dos membros não Executivos do órgão de administração não deverá incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho ou do valor da sociedade.</p>		<p>Desde 2008, a Sonaecom implementou uma política de retenção de acções que cumpre integralmente esta recomendação.</p> <p>A remuneração variável não contempla atribuição de opções.</p> <p>A Sonaecom recorre aos instrumentos jurídicos disponíveis na lei adequados para esta situação.</p> <p>Os Administradores Não-Executivos da Sonaecom não auferem remuneração variável nem participam no MTIP.</p>
<p>2.1.5.2 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, deve, além do conteúdo ali referido, conter suficiente informação: i) sobre quais os grupos de sociedades cuja política e práticas remuneratórias foram tomadas como elemento comparativo para a fixação da remuneração; ii) sobre os pagamentos relativos à destituição ou cessação por acordo de funções de Administradores.</p>	Não	<p>Uma proposta sobre a política de remuneração dos Órgãos de Administração e Fiscalização que contenha a mencionada informação será objecto de deliberação na Assembleia Geral Anual de Accionistas de 2011.</p>
<p>2.1.5.3 A declaração sobre a política de remunerações a que se refere o art. 2.º da Lei n.º 28/2009 deve abranger igualmente as remunerações dos dirigentes na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários e cuja remuneração contenha uma componente variável importante. A declaração deve ser detalhada e a política apresentada deve ter em conta, nomeadamente, o desempenho de longo prazo da sociedade, o cumprimento das normas aplicáveis à actividade da empresa e a contenção na tomada de riscos.</p>	Não	<p>Uma proposta sobre a política de remuneração dos Órgãos de Administração e Fiscalização que contenha a mencionada informação será objecto de deliberação na Assembleia Geral Anual de Accionistas de 2011.</p>
<p>2.1.5.4 Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de acções, e/ou de opções de aquisição de acções ou com base nas variações do preço das acções, a membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correcta do plano. A proposta deve ser acompanhada do regulamento do plano ou, caso o mesmo ainda não tenha sido elaborado, das condições a que o mesmo deverá obedecer. Da mesma forma devem ser aprovadas em Assembleia Geral as principais características do sistema de benefícios de reforma estabelecidos a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários.</p>	Sim	<p>Esta proposta foi aprovada na Assembleia Geral em 2007. Não existem quaisquer planos de pensões de reforma em vigor (ver secção "5.4.a) Política de Remuneração do Grupo").</p>

Recomendações da CMVM	Cumprimento pela Sonaecom	Comentários
2.1.5.5 Pelo menos um representante da Comissão de Remunerações deve estar presente nas Assembleias Gerais de accionistas.	Sim	Um representante da Comissão de Vencimentos esteve presente na Assembleia Geral de accionistas.
2.1.5.6 Deve ser divulgado, no relatório anual sobre o Governo da Sociedade, o montante da remuneração recebida, de forma agregada e individual, em outras empresas do grupo e os direitos de pensão adquiridos no exercício em causa.	Sim	A sociedade procede a esta divulgação (ver secção "5.4.b) Remuneração auferida pelo Conselho de Administração".
<b>2.2 Conselho de Administração</b>		
2.2.1 Dentro dos limites estabelecidos por lei para cada estrutura de administração e fiscalização, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o Conselho de Administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.	Sim	A administração quotidiana da sociedade está delegada numa Comissão Executiva (ver secção "5.3.b) Órgãos de administração e fiscalização – Estrutura societária – funções e competências").
2.2.2 O Conselho de Administração deve assegurar que a sociedade actua de forma consentânea com os seus objectivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.	Sim	Tais responsabilidades não estão contempladas na delegação de poderes (ver secção "5.3.b) Órgãos de administração e fiscalização – Estrutura societária – funções e competências").
2.2.3 Caso o presidente do Conselho de Administração exerça funções executivas, o Conselho de Administração deve encontrar mecanismos eficientes de coordenação dos trabalhos dos membros Não-Executivos, que designadamente assegurem que estes possam decidir de forma independente e informada, e deve proceder-se à devida explicitação desses mecanismos aos accionistas no âmbito do relatório sobre o Governo da Sociedade.	Sim	O Presidente do Conselho de Administração não exerce funções executivas (ver secção 5.3.a) Órgãos de administração e fiscalização – Identificação e composição").
2.2.4 O relatório anual de gestão deve incluir uma descrição sobre a actividade desenvolvida pelos Administradores Não-Executivos referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.	Sim	Esta informação está descrita na Secção 4 do relatório anual de gestão.
2.2.5 A sociedade deve explicitar a sua política de rotação dos pelouros no Conselho de Administração, designadamente do responsável pelo pelouro financeiro, e informar sobre ela no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.	Sim	Ver secção "5.3.b) Órgãos de administração e fiscalização – Estrutura societária – funções e competências".
<b>2.3 Administrador Delegado, Comissão Executiva e Conselho de Administração Executivo</b>		
2.3.1 Os Administradores que exerçam funções executivas, quando solicitados por outros membros dos órgãos sociais, devem prestar, em tempo útil e de forma adequada ao pedido, as informações por aqueles requeridas.	Sim	Os Administradores Executivos da Sonaecom cumprem esta recomendação.
2.3.2 O presidente da comissão executiva deve remeter, respectivamente, ao presidente do Conselho de Administração e, conforme aplicável, ao presidente do Conselho Fiscal ou da Comissão de Auditoria, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.	Sim	O Presidente da Comissão Executiva cumpre esta recomendação.

Recomendações da CMVM	Cumprimento pela Sonaecom	Comentários
2.3.3 O presidente do Conselho de Administração Executivo deve remeter ao presidente do Conselho Geral e de Supervisão e ao presidente da comissão para as matérias financeiras, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.	Não aplicável	A Sonaecom não adoptou este modelo de governação.
<b>2.4 Conselho Geral e de Supervisão, Comissão para as Matérias Financeiras, Comissão de Auditoria e Conselho Fiscal</b>		
2.4.1 O Conselho Geral e de Supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve desempenhar um papel de aconselhamento, acompanhamento e avaliação contínua da gestão da sociedade por parte do Conselho de Administração Executivo. Entre as matérias sobre as quais o Conselho Geral e de Supervisão deve pronunciar-se incluem-se: i) a definição da estratégia e das políticas gerais da sociedade; ii) a estrutura empresarial do grupo; e iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.	Não aplicável	A Sonaecom não adoptou este modelo de governação.
2.4.2 Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo Conselho Geral e de Supervisão, a comissão para as matérias financeiras, a Comissão de Auditoria e o Conselho Fiscal devem ser objecto de divulgação no Website da sociedade, em conjunto com os documentos de prestação de contas.	Sim	O relatório anual elaborado pelo Conselho Fiscal é objecto de divulgação no <i>website</i> da Sonaecom.
2.4.3 Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo Conselho Geral e de Supervisão, a comissão para as matérias financeiras, a Comissão de Auditoria e o Conselho Fiscal devem incluir a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.	Sim	O relatório do Conselho Fiscal inclui esta descrição.
2.4.4 O Conselho Geral e de Supervisão, a Comissão de Auditoria e o Conselho Fiscal, consoante o modelo aplicável, devem representar a sociedade, para todos os efeitos, junto do auditor externo, competindo-lhe, designadamente, propor o prestador destes serviços, a respectiva remuneração, zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços, bem assim como ser o interlocutor da empresa e o primeiro destinatário dos respectivos relatórios.	Sim	A Sonaecom 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.
2.4.5 O Conselho Geral e de Supervisão, a Comissão de Auditoria e o Conselho Fiscal, consoante o modelo aplicável, devem anualmente avaliar o auditor externo e propor à Assembleia geral a sua destituição sempre que se verifique justa causa para o efeito.	Sim	O Conselho Fiscal procede a esta avaliação.
2.4.6 Os serviços de auditoria interna e os que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de compliance) devem reportar funcionalmente à Comissão de Auditoria, ao Conselho Geral e de Supervisão ou, no caso das sociedades que adoptem o modelo latino, a um Administrador independente ou ao Conselho Fiscal, independentemente da relação hierárquica que esses serviços mantenham com a administração executiva da sociedade.	Sim	Os serviços de auditoria interna reportam funcionalmente tanto à Comissão de Auditoria e Finanças como ao Conselho Fiscal sendo o último independente do Conselho de Administração. (ver secção "5.5. Gestão de Risco – Reporte aos Órgãos de Gestão e Supervisão").

Recomendações da CMVM	Cumprimento pela Sonaecom	Comentários
<b>2.5</b> <b>Comissões Especializadas</b>		
2.5.1 Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o Conselho de Administração e o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo adoptado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para: i) assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos Administradores Executivos e para a avaliação do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes; ii) reflectir sobre o sistema de governo adoptado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria; iii) identificar atempadamente potenciais candidatos com o elevado perfil necessário ao desempenho de funções de Administrador.	Sim	A Comissão de Auditoria e Finanças e, em particular, a Comissão de Nomeações e Remunerações foram constituídas para este propósito (ver secção "5.3.b) Órgãos de administração e fiscalização – Estrutura societária – funções e competências").
2.5.2 Os membros da Comissão de Remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros do órgão de administração e incluir pelo menos um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.	Sim	Ver explicação abaixo relativa à independência de Paulo Azevedo ("Cumprimento com as Recomendações da CMVM").
2.5.3 Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou colectiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do Conselho de Administração, ao próprio Conselho de Administração da sociedade ou que tenha relação actual com uma eventual consultora da empresa. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou colectiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços.	Sim	Não procedemos à contratação de pessoa singular ou colectiva que encaixe nesta descrição.
2.5.4 Todas as comissões devem elaborar actas das reuniões que realizem.	Sim	As nossas Comissões redigem actas das reuniões.
<b>3. Informação e Auditoria</b>		
<b>3.1 Deveres Gerais de Informação</b>		
3.1.1 As sociedades devem assegurar a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas e prevenindo as assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores. Para tal deve a sociedade manter um Gabinete de Apoio ao Investidor.	Sim	A Sonaecom dispõe de um gabinete de Relações com Investidores (ver secção "5.6. Outras informações - Relação com Investidores").
3.1.2 A seguinte informação disponível no Website da sociedade deve ser divulgada em inglês: a) A firma, a qualidade de sociedade aberta, a sede e os demais elementos mencionados no artigo 171.º do Código das Sociedades Comerciais; b) Estatutos; c) Identidade dos titulares dos órgãos sociais e do representante para as relações com o mercado; d) Gabinete de Apoio ao Investidor, respectivas funções e meios de acesso;	Sim	Esta informação está disponível, em inglês, no <i>website</i> da Sonaecom.

Recomendações da CMVM	Cumprimento pela Sonaecom	Comentários
e) Documentos de prestação de contas; f) Calendário semestral de eventos societários g) Propostas apresentadas para discussão e votação em Assembleia geral; h) Convocatórias para a realização de Assembleia Geral.		
3.1.3 As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respectivamente de quatro ou três anos. A sua manutenção além deste período deverá ser fundamentada num parecer específico do Conselho Fiscal que pondere expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição.	Sim	Recomendação não aplicável, uma vez que o mandato do auditor terminará a 31 de Dezembro de 2011. (ver "secção 5.1. Declaração de Cumprimentos - Cumprimento com as Recomendações da CMVM").
3.1.4 O Revisor Oficial de Contas pronuncia-se sobre a actividade por si desenvolvida no exercício de 2010 nos termos do seu relatório anual de auditoria, disponível em <a href="http://www.sonaecom.com">www.sonaecom.com</a> .	Sim	Tal verificação consta do Relatório de Controlo Interno da Sonaecom emitido pelo auditor externo.
3.1.5 A sociedade não deve contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com eles se encontrem em relação de participação ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem ser aprovados pelo órgão de fiscalização e explicitadas no seu relatório anual sobre o Governo da Sociedade – eles não devem assumir um relevo superior a 30% do valor total dos serviços prestados à sociedade.	Sim	A política da Sonaecom é de que os serviços contratados ao auditor externo, para além dos serviços de auditoria, não atinjam mais de 20% da totalidade de serviços contratados pela empresa. Em 2010, em particular, a percentagem de serviços para além dos serviços de auditoria, contratados ao auditor externo, foi de 5%.
<b>4. Conflitos de Interesses</b>		
<b>4.1 Relações com Accionistas</b>		
4.1.1 Os negócios da sociedade com accionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser realizados em condições normais de mercado.	Sim	A Sonaecom tem a política de realizar este tipo de negócios em condições normais de Mercado. (ver "secção 5.5. Gestão de Risco - Política de Conflito de Interesses").
4.1.2 Os negócios de relevância significativa com accionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser submetidos a parecer prévio do Conselho Fiscal. Este órgão deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância destes negócios e os demais termos da sua intervenção.	Sim	A Sonaecom tem a política de comunicar este tipo de negócios. (ver "secção 5.5. Gestão de Risco - Política de Conflito de Interesses").

## Cumprimento com as recomendações da CMVM

No que respeita às recomendações da CMVM sobre Governo da Sociedade, gostaríamos de acrescentar que, no caso da recomendação 2.5.2. (Independência dos elementos da Comissão de Vencimentos), acreditamos cumprir com esta recomendação em termos de substância, apesar de, formalmente, não cumprirmos, uma vez que um dos membros desta Comissão (Duarte Paulo Teixeira de Azevedo) é presidente do Conselho de Administração da Sonaecom.

A nossa opinião baseia-se nas seguintes considerações: (i) Duarte Paulo Teixeira de Azevedo representa o nosso accionista de referência maioritário na Comissão de Vencimentos na qualidade de Presidente da Comissão Executiva da Sonae, 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, sendo de 60.700 euros em 2010.

Relativamente à questão da independência, a Comissão de Nomeações e Remunerações da Sonaecom interage com a Comissão de Vencimentos de forma a que esta Comissão disponha da informação relativa ao desempenho de todos os Administradores (em particular os Administradores Executivos), já que a Comissão de Vencimentos não supervisiona de perto a sua actividade durante o ano. Este facto não é, sob nenhum ponto de vista, incompatível com a independência dos membros da Comissão de Vencimentos, antes facilitando as avaliações e as decisões relativas a remuneração, que são aprovadas em nome dos accionistas.

No âmbito da recomendação 3.1.3., a Sonaecom adoptou no ano de 2007 o actual modelo de governo da sociedade, em que o Revisor Oficial de Contas (Auditor Externo) deixou de integrar o seu órgão de fiscalização. De acordo com este modelo, a eleição para cada mandato de Revisor Oficial de Contas / Auditor Externo é efectuada em Assembleia Geral mediante proposta do órgão de fiscalização. Adicionalmente, o Conselho Fiscal procede anualmente a uma avaliação do trabalho do Auditor Externo, vigiando, ainda, que o disposto no artigo 54º do Decreto - Lei nº 487/99, de 16 de Novembro (alterado pelo Decreto - Lei nº 224/2008, de 20 de Novembro), relativamente à rotação do sócio responsável pela execução do trabalho é cumprido.

## 5.2. Assembleia Geral de Accionistas

### Composição da Mesa da Assembleia Geral

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

### Mandatos

O actual mandato dos membros da Mesa da Assembleia Geral decorre entre 2008 e 2011.

### Remuneração

O Presidente da Mesa da Assembleia Geral auferirá uma remuneração anual fixa de 5.000 euros e o Secretário auferirá uma remuneração anual fixa de 1.500 euros. Estes montantes não sofreram qualquer alteração desde 2008.

### Bloqueio das acções

A Assembleia Geral de Accionistas é constituída pelos accionistas com direito de voto, possuidores de acções ou títulos de subscrição que as substituam, que, até cinco dias úteis antes da realização da Assembleia, comprovem junto da sociedade a sua titularidade, nos termos estabelecidos na lei.

### Normas aplicáveis ao bloqueio das acções no caso de suspensão da Assembleia Geral

Os estatutos da sociedade prevêm que, no caso de suspensão da Assembleia Geral, o bloqueio de acções só será necessário nos cinco dias úteis que antecedem a segunda sessão da reunião.

### Número de acções correspondentes a um voto

A cada acção corresponde um voto.

### Regras estatutárias para o exercício do direito de voto

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

### Voto por correspondência

Os estatutos da Sonaecom contemplam a possibilidade de os accionistas votarem por correspondência em relação a qualquer uma das matérias constantes da convocatória, nos termos e condições nela previstos. O Presidente da Mesa é responsável pela verificação da autenticidade e salvaguarda da confidencialidade do voto.

### Modelo para exercício de voto por correspondência

Os boletins para voto por correspondência encontram-se disponíveis em papel e no sítio de Internet da Sonaecom.

### Prazo limite para o voto por correspondência

Os votos por correspondência serão considerados válidos se recebidos na sede da sociedade, por meio de carta registada com aviso de recepção ou por via electrónica, dirigidos ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, até três dias antes da data da Assembleia.

### Voto através de meios electrónicos

O exercício de voto através de meios electrónicos está contemplado nos estatutos da Sonaecom, devendo respeitar os requisitos impostos pelo Presidente da Mesa da Assembleia Geral na convocatória da respectiva Assembleia Geral, no sentido de assegurar um nível de segurança e autenticidade equivalentes.



### Possibilidade de acesso aos extractos das actas das Assembleias Gerais no *website* da empresa

Todos os accionistas têm acesso aos extractos das actas das Assembleias Gerais no *website* da Sonaecom dentro de um período de 5 dias após a respectiva reunião.

### Membro da Comissão de Vencimentos que esteve presente na Assembleia Geral de accionistas

O membro da Comissão de Vencimentos que esteve presente na Assembleia Geral de accionistas realizada em 2010 foi Duarte Paulo Teixeira de Azevedo.

### Aprovação da política de remuneração e apreciação geral da administração da sociedade

A Comissão de Vencimentos (eleita pela Assembleia Geral de Accionistas) é responsável pela aprovação da remuneração e outras compensações dos membros de todos os órgãos sociais da Sonaecom, incluindo os Administradores Executivos e Não-Executivos, de acordo com a política de remuneração e outras compensações aprovadas em Assembleia Geral de Accionistas.

Em cumprimento da Lei, a ordem de trabalhos das Assembleias Gerais Anuais inclui um ponto relativo à apreciação geral da administração e fiscalização da sociedade, de modo a permitir aos accionistas discutir esta questão. Em linha com as mais recentes Recomendações da CMVM, esta proposta irá conter a política de remuneração dos "Dirigentes" da Sonaecom em 2011.

### Aprovação dos planos de atribuição de acções

Os planos de atribuição de acções da Sonaecom são aprovados pela Assembleia Geral e toda a informação relevante é detalhadamente disponibilizada aos accionistas, de modo a permitir-lhes decidir de maneira informada. O plano actualmente em curso foi aprovado na Assembleia Geral Anual de 2007 e toda a informação relevante está disponível no *website* da sociedade.

### Aprovação de benefícios de reforma

A Sonaecom não atribui qualquer benefício de reforma.

### Existência de norma estatutária que preveja o dever de sujeitar a deliberação da Assembleia Geral a manutenção ou eliminação de norma estatutária referente à limitação do número de votos que um accionista pode exercer

Esta norma não existe nos estatutos da Sonaecom, uma vez que estes não prevêm qualquer limitação ao número de votos que pode ser exercido por um accionista.

### Medidas defensivas em caso de transição de controlo ou de alterações na composição do órgão de administração

Não existem quaisquer medidas defensivas.

### Acordos com cláusulas de contrato

Uma alteração no controlo da Sonaecom poderia determinar a possibilidade de resolução, por parte da France Télécom, do Acordo de Parceria Estratégica em vigor desde 9 de Junho de 2005, cuja renovação foi assinada a 24 de Outubro de 2008.

### Acordos entre a sociedade e os titulares do órgão de administração e dirigentes em caso de transição de controlo

Ver 5.4.c), Compensação em caso de cessação do mandato.

## 5.3. Órgãos de administração e fiscalização

### a) Identificação e composição

#### 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 actual mandato do Conselho de Administração cobre o período 2008-2011. O Conselho de Administração deve eleger o seu Presidente.

##### 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 Jordão	Administrador Não-Executivo
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Administrador Executivo – CEO
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier	Administrador Executivo
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	Administrador Executivo e CEO das divisões de SSI e <i>Online &amp; Media</i>
Miguel Nuno Santos Almeida	Administrador Executivo e CEO da Optimus

O Conselho de Administração reflecte um equilíbrio salutar entre o número total de Administradores Não-Executivos e o número de Administradores Não-Executivos Independentes.

\*Ver "Critério de Independência".

#### Conselho Fiscal

##### Composição

O Conselho Fiscal da Sonaecom é composto pelos seguintes membros:

##### Membros

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

## Revisor Oficial de Contas (ROC)

### Composição

O ROC da Sonaecom é a Deloitte & Associados, SROC, S. A. representada por Jorge Manuel Araújo de Beja Neves, que pode ser substituído por João Luís Falua Costa da Silva.

## Secretário da Sociedade

### Composição

O Secretário da Sonaecom é Filipa Santos Carvalho e o Secretário suplente é Pedro Teixeira Sá.

## Outras comissões com competências em matéria de administração e fiscalização

De acordo com as melhores práticas de Governo das Sociedades, e como forma de melhorar a eficiência operacional do seu Conselho de Administração, a Sonaecom criou três Comissões do Conselho de Administração: a Comissão Executiva, a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeações e Remunerações.

## Comissão Executiva

### Composição

De acordo com os estatutos da Sonaecom, a Comissão Executiva é composta por membros do Conselho de Administração. O CEO do Grupo e os restantes três Administradores Executivos constituem a Comissão Executiva.

### Membros

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Administrador Executivo – CEO
Miguel Nuno Santos Almeida	Administrador Executivo – CEO da Optimus e Deputy CEO
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	Administrador Executivo – SSI e <i>Online &amp; Media</i>
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier	Administrador Executivo

## Comissão de Auditoria e Finanças

### Composição

A Comissão de Auditoria e Finanças (CAF) da Sonaecom é constituída por três membros do Conselho de Administração, nomeados pelo próprio Conselho de Administração. O quarto membro é o Director de Governo da Sociedade. A Comissão é actualmente composta por três Administradores Não-Executivos, dos quais dois são Independentes, e é presidida por um Administrador Não-Executivo Independente.

### Membros

Jean-François René Pontal	Presidente – Administrador Não-Executivo Independente
António Sampaio e Mello	Administrador Não-Executivo Independente
David Charles Denholm Hobley	Administrador Não-Executivo*
David Graham Shenton Bain	Director de Governo da Sociedade

\* Ver "Critério de Independência"

## Comissão de Nomeações e Remunerações

### Composição

A Comissão de Nomeações e Remunerações (CNR) da Sonaecom é constituída por três membros: o Presidente do Conselho de Administração e dois Administradores Não-Executivos Independentes. A sua composição actual é a seguinte:

### Membros

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente – Presidente do Conselho de Administração
Jean-François René Pontal	Administrador Não-Executivo Independente
Franck Emmanuel Dangeard	Administrador Não-Executivo Independente

## Comissão de Ética

### Composição

A Comissão de Ética da Sonaecom é composta por quatro membros nomeados pelo Conselho de Administração, incluindo, como Presidente da Comissão, um Administrador Não-Executivo Independente, um Administrador Executivo, o Director de Governo da Sociedade e o responsável pelo departamento de Recursos Humanos. A composição actual da Comissão de Ética é a seguinte:

### Membros

Jean-François René Pontal	Presidente – Administrador Não-Executivo Independente
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier	Administrador Executivo
David Graham Shenton Bain	Director de Governo de Sociedade
Anabela Magalhães	Directora do Departamento de Recursos Humanos

## Director de Governo da Sociedade

### Composição

O Director de Governo da Sociedade da Sonaecom é David Graham Shenton Bain.

## Comissão de Vencimentos

### Composição

A Comissão de Vencimentos é composta por 2 elementos nomeados pela Assembleia Geral de accionistas para um mandato de quatro anos, actualmente de 2008 a 2011:

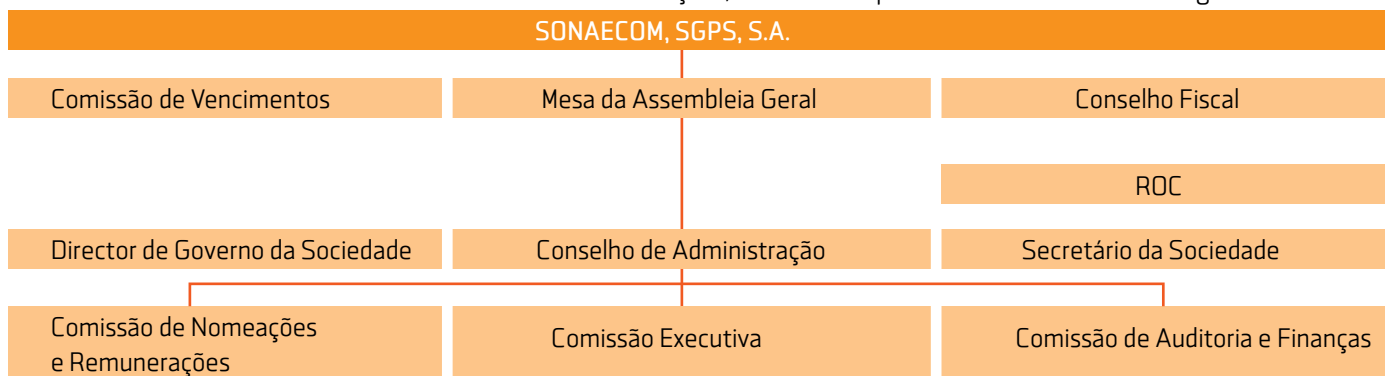
Sonae, SGPS, S.A. representada por	Duarte Paulo Teixeira de Azevedo <sup>(1)</sup>
Sontel, BV, representada por	Bruno Walter Lehmann <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> CEO da Sonae, SGPS, S.A.

<sup>(2)</sup> Partner – Egon Zehnder International, com uma vasta experiência em questões de política remuneratória.

## b) Estrutura societária – funções e competências

A estrutura societária da Sonaecom distribui claramente as funções, deveres e responsabilidades dos diversos órgãos sociais.



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 objectivos 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 accionistas.

### Política de Rotação

Na Comissão Executiva da Sonaecom, a rotação existente assenta numa constante associação entre as competências, experiência e projectos de carreira de cada um dos elementos e as competências requeridas para cada função. A identificação de potenciais candidatos surge como uma prática corrente e faz parte dos planos anuais de sucessão e contingência da empresa. Assim, a Sonaecom não possui uma política de rotação formal para os membros do Conselho de Administração, na medida em que a rotação, por si só, não surge como obrigatória. A Sonaecom não concorda com o princípio formal de rotação, por si só, até porque não o reconhece como sendo uma prática de códigos de Governo da Sociedade Internacionais ou até das melhores práticas identificadas por investidores institucionais e seus conselheiros. Acreditamos que a rotação forçada de um CFO bem sucedido ou do detentor de um cargo de Administração Executiva seria uma prática sem benefício, quer para os accionistas, quer para a empresa.

### Conselho Fiscal

As principais responsabilidades do Conselho Fiscal da Sonaecom consistem na fiscalização da gestão e actividades da empresa e na supervisão e monitorização do cumprimento da lei e dos estatutos.

Os relatórios anuais sobre a actividade do Conselho Fiscal incluem a descrição do trabalho desenvolvido e, em especial, eventuais constrangimentos detectados e são objecto de divulgação no *website* da sociedade.

O Conselho Fiscal avalia o ROC anualmente e propõe à Assembleia Geral a sua substituição se houver fundamento para tal.

## 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 accionistas, no seguimento das políticas de remuneração e de compensação aprovadas pelos accionistas em Assembleia Geral.

## Secretário da Sociedade

O Secretário da Sociedade é responsável por:

- (i) zelar pelas actas e pela lista de presenças da Assembleia Geral de accionistas;
- (ii) enviar as convocatórias e outros documentos legais para a Assembleia Geral;
- (iii) supervisionar a preparação dos documentos de apoio à Assembleia Geral e reuniões do Conselho de Administração e elaborar as respectivas actas das reuniões;
- (iv) responder a pedidos de informação dos accionistas no âmbito da Lei;
- (v) proceder ao registo legal de qualquer acto ou resolução dos órgãos sociais da sociedade.

## 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 anual;
- (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 projectos de fusão, cisão e transformação da sociedade ou quaisquer outros projectos que digam respeito à associação da sociedade a qualquer outra entidade com vista à formação de novas sociedades;
- (viii) Aprovação do Plano de Negócios e do Orçamento Anual da sociedade;
- (ix) Deliberação sobre políticas de recursos humanos, nomeadamente planos de prémio de desempenho diferido e fixação de remuneração variável aplicável a quadros de topo (acima do nível G3) 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 activos fixos tangíveis, quando envolvam valores que excedam o montante de 1.000.000 euros, por cada transacção, excepto se enquadrados no âmbito do Orçamento Anual ou do Plano de Negócios aprovados em Conselho de Administração;
- (xiii) Subscrição ou compra de acções em sociedades participadas se, durante o exercício e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de 5.000.000 euros, excepto se enquadrados no âmbito do Orçamento Anual ou do Plano de Negócios aprovados em Conselho de Administração;

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

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

### Comissão de Auditoria e Finanças (CAF)

A Comissão de Auditoria e Finanças (CAF) 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 actividades 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 dos documentos serem aprovados e assinados pelo Conselho de Administração;
- (ii) aconselhar o Conselho de Administração sobre os seus relatórios para os accionistas 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 aplicados pela Comissão Executiva;
- (iv) aconselhar o Conselho de Administração na nomeação, atribuição de tarefas e remuneração do ROC e também na nomeação do Auditor Interno;
- (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 (CNR)

A Comissão de Nomeações e Remunerações (CNR) 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 accionistas 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:

- A CNR é constituída por um máximo de três membros do Conselho de Administração: o Presidente do Conselho de Administração e 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.
- Os seus membros deverão ser nomeados para a CNR por um período de quatro anos (de acordo com os mandatos do Conselho de Administração).
- O CEO participará nas reuniões da CNR, a menos que a CNR decida, ad hoc, de outra forma.
- O cargo de Secretário da CNR deverá ser desempenhado pelo Director de Governo da Sociedade da Sonaecom.
- 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.
- A CNR deve reunir, no mínimo, duas vezes por ano (em final de Fevereiro ou início de Março, de preferência antes das reuniões das Comissões de Vencimentos da Sonaecom SGPS (ver nota abaixo), e no final de Outubro ou início de Novembro). O Presidente da CNR ou o Conselho de Administração podem convocar outras reuniões sempre que tal se justifique.
- A CNR reporta ao Conselho de Administração da Sonaecom e, quando necessário, deve apresentar as suas propostas directamente a este Conselho, bem como deve garantir a sua coordenação com a Comissão de Vencimentos da Sonaecom SGPS através do Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom.
- 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.
- 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, sair da reunião sempre que a sua própria remuneração esteja a ser analisada.
- 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.
- As propostas de remuneração e outras compensações que são submetidas à aprovação da CNR são elaboradas directamente pelo membro independente da Comissão de Vencimentos.
- As actas das reuniões da CNR devem ser preparadas e os respectivos extractos enviados a todos os membros do Conselho de Administração da Sonaecom.

Nota: De acordo com o Art. 27 dos estatutos da sociedade, a Sonaecom tem uma Comissão de Vencimentos composta por dois membros, a saber: Paulo Azevedo (em representação da Sonae SGPS) e Bruno Walter Lehmann (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 accionistas.

Em 2010, a CNR contratou serviços externos de consultoria sobre política de remuneração e boas práticas.



## 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.

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)).

## Director de Governo da Sociedade

O Director 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 Director de Governo da Sociedade são as seguintes:

- (i) assegurar a boa gestão das actividades do Conselho de Administração e respectivas Comissões;
- (ii) participar em reuniões do Conselho de Administração e respectivas 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 respectivas Comissões;
- (iv) apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objectivos 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" (detentores de interesses no Grupo) 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) actuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para, nomeadamente, Administradores Não-Executivos, no que diz respeito à Empresa e às suas actividades; 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.

A descrição completa das funções do Director de Governo da Sociedade está disponível no Website da empresa ([www.sonae.com](http://www.sonae.com)).

### c) Órgãos Sociais – termos de referência, nomeação e substituição

Os termos de referência dos órgãos sociais e das Comissões existentes estão disponíveis no Website da sociedade. Não existe uma definição interna de incompatibilidades nem um número máximo de cargos exercidos noutras sociedades pelos membros do Conselho de Administração.

Os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal da Sonaecom são eleitos e destituídos pela Assembleia Geral de accionistas, sem prejuízo das normas legais aplicáveis à nomeação dos membros do Conselho de Administração.

Tal como disposto nos nossos estatutos, se contra a proposta que fizer vencimento na eleição dos Administradores, votarem accionistas representativos de, pelo menos, 10% do capital social, proceder-se-á à eleição de um Administrador adicional por votação entre os accionistas 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. Sendo apresentados candidatos por mais de um grupo de accionistas, a votação incide sobre o conjunto dessas candidaturas.

Se contra a proposta que fizer vencimento na eleição dos Administradores votarem accionistas representativos de, pelo menos, 19% do capital social, proceder-se-á à eleição de um segundo Administrador por votação entre os accionistas 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. Só podem ser propostos candidatos por accionistas ou grupos de accionistas que detenham acções representativas de mais de 19% e menos de 30% do capital social da sociedade.

### d) Informação sobre o número de reuniões realizadas em 2010

#### 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 2010, realizaram-se cinco reuniões deste Conselho e a taxa de comparência foi de 93%.

Os Administradores Não-Executivos reúnem, também, separadamente, com o objectivo 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. Em 2010, realizaram-se duas reuniões de Administradores Não-Executivos e a taxa de comparência foi de 79%. Os Administradores Não-Executivos confirmaram, nestas reuniões, que não existiram durante 2010 quaisquer restrições ao âmbito das suas actividades.

#### Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal reúne pelo menos uma vez cada trimestre. Em 2010, realizaram-se oito reuniões formais deste órgão e a taxa de comparência foi de 96%.

### 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 2010, realizaram-se vinte e uma reuniões da Comissão Executiva, com uma taxa de comparência de 98%.

### CAF

A CAF reúne pelo menos cinco vezes por ano e sempre que o seu Presidente, o Conselho de Administração, a Comissão Executiva ou, excepcionalmente, o ROC assim o entenderem. Entre as reuniões, a CAF analisa projectos e monitoriza a actividade através de conferências telefónicas entre os seus membros. Em 2010, esta Comissão reuniu cinco vezes e a taxa de comparência foi de 96%; realizaram-se também quatro conferências telefónicas.

### CNR

A CNR reúne pelo menos duas vezes por ano e sempre que o seu Presidente ou o Conselho de Administração acharem necessário. Em 2010, 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 2010, 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. Foram realizadas duas reuniões durante 2010 e a taxa de comparência foi de 100%.

## e) Membros Executivos e Não-Executivos do Conselho de Administração

A distinção entre os membros Executivos e Não-Executivos do Conselho de Administração e, de entre estes, a identificação dos membros Independentes, os quais obedecem aos critérios de independência previstos no n.º 5 do artigo 414.º do Código das Sociedades Comerciais e não se encontram em nenhuma das circunstâncias previstas no n.º 1 do artigo 414.º-A do mesmo diploma, encontra-se explicada na listagem seguinte:

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente – Não-Executivo
António Sampaio e Mello	Membro Não-Executivo Independente
David Charles Denholm Hobley	Membro Não-Executivo*
Gervais Gilles Pellisser	Membro Não-Executivo
Jean-François René Pontal	Membro Não-Executivo Independente
Franck Dangeard	Membro Não-Executivo Independente
Nuno Manuel Jordão	Membro Não-Executivo
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Membro Executivo – CEO
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier	Membro Executivo
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	Membro Executivo
Miguel Nuno Santos Almeida	Membro Executivo

\*Ver "Critério de Independência".

### Critério de Independência

Durante 2010, três Administradores Não-Executivos Independentes fizeram parte do Conselho de Administração da Sonaecom: António Sampaio e Mello, Jean-François René Pontal e Franck Dangeard.

O Conselho de Administração não tem conhecimento de quaisquer circunstâncias que tenham afectado a independência dos três Administradores Não-Executivos atrás referidos desde a sua eleição. Esta avaliação foi efectuada tendo como referência os requisitos legais e, em particular, o resultado das questões que lhes foram colocadas e que revelaram que estes Administradores não estão associados a quaisquer grupos de interesse relacionados com a sociedade ou quaisquer outras circunstâncias que possam afectar a independência da sua análise ou da sua tomada de decisão.

A Sonaecom considera o Administrador Não-Executivo David Hobley como Independente, já que ele age efectivamente como tal, uma vez que a sua nomeação foi proposta pela Sonae SGPS e não pela France Télécom, e a sua independência foi avaliada e aceite pela Comissão de Nomeações e Remunerações do Grupo antes da sua eleição. No entanto, David Hobley não é considerado formalmente como Independente visto que exerce funções de Administrador Não-Executivo Independente no Grupo France Télécom, que detém uma participação de 20% no capital social da Sonaecom.

De notar ainda que todos os membros do Conselho Fiscal cumprem os critérios de independência previstos nos artigo 414.º, n.º 5 do Código das Sociedades Comerciais, não se encontrando em nenhuma das circunstâncias previstas no n.º 1 do artigo 414.º-A do mesmo diploma.

## f) Habilitações, experiência e responsabilidades dos membros dos Órgãos Sociais

### Conselho de Administração

A descrição da formação académica, funções desempenhadas na empresa e experiência profissional de cada um dos membros do Conselho de Administração encontra-se num anexo a este relatório.

As datas da primeira nomeação de cada membro do Conselho de Administração são as seguintes.

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Setembro de 1998
António Sampaio e Mello	Julho de 2006
David Charles Denholm Hobley	Setembro de 2005
Gervais Gilles Pellisser	Julho de 2006
Jean-François René Pontal	Julho de 2003
Franck Dangeard	Julho de 2008
Nuno Manuel Jordão	Abril de 2008
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Abril de 2007
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	Abril de 2006
Miguel Nuno Santos Almeida	Abril de 2005
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier	Abril de 2010

### Funções exercidas em outras sociedades pelos membros do Conselho de Administração

A descrição dos cargos exercidos por cada membro do Conselho de Administração – distinguindo os cargos exercidos em empresas do Grupo e Outras – encontra-se num anexo a este relatório.

### Conselho Fiscal

A descrição da formação académica, funções desempenhadas na empresa e experiência profissional nos cinco anos precedentes de cada um dos membros do Conselho Fiscal, assim como a informação sobre o número de acções detidas por cada membro, encontra-se em anexo a este relatório.

As datas da primeira nomeação de cada membro do Conselho Fiscal são as seguintes:

Arlindo Dias Duarte Silva	Abril de 2007
Armando Luís Vieira de Magalhães	Abril de 2007
Óscar José Alçada da Quinta	Abril de 2007
Jorge Manuel Felizes Morgado	Abril de 2007

A data de termo do mandato dos membros do Conselho Fiscal é a mesma dos restantes órgãos sociais, sendo o actual mandato de quatro anos (2008-2011).

### Funções exercidas em outras sociedades pelos membros do Conselho Fiscal

A descrição dos cargos exercidos por cada membro do Conselho Fiscal – identificando-se os cargos exercidos em empresas do Grupo Sonaecom – encontra-se em anexo a este relatório.

## 5.4. Política de remuneração do grupo e remuneração dos membros dos órgãos de administração e fiscalização

### a) Política de remuneração da Sonaecom

#### i) Princípios da política de remuneração

A nossa política de remuneração tem como objectivo ser:

- **Competitiva**

A Sonaecom pretende ter uma política de remuneração competitiva quando comparada com empresas do mesmo sector, tendo o objectivo de atrair talento para a empresa. Para alcançar este objectivo, a Sonaecom delineou uma política de remuneração baseada em valores de referência do mercado para empresas incluídas no PSI20 e nos demais mercados europeus, garantindo a competitividade da sua política.

- **Associada ao desempenho**

Uma componente significativa da remuneração dos Administradores Executivos da Sonaecom é determinada pelo sucesso atingido pela empresa. Outra parcela significativa da remuneração destes Administradores está associada ao desempenho individual e ao desempenho da empresa.

- **Alinhada com os interesses dos accionistas**

Parte da remuneração dos Administradores Executivos é paga em acções que ficam retidas durante um período de três anos. Tendo em consideração que o valor das acções é definido pelo desempenho da empresa, a remuneração é influenciada pela contribuição dos Administradores Executivos para os resultados, alinhando, deste modo, os interesses dos accionistas e os interesses da Administração no longo prazo, visando a sua sustentabilidade.

- **Transparência e divulgação adequada**

Todos os aspectos da estrutura de remuneração são claros para os colaboradores e divulgados abertamente. Este processo de divulgação contribui para a promoção da equidade e independência.

- **Razoável e justa**

A remuneração dos Administradores Executivos da Sonaecom pretende ser razoável, assegurando o equilíbrio entre os interesses da empresa e o posicionamento no mercado, as expectativas e motivações dos seus colaboradores e a necessidade de manter na empresa o talento.

#### ii) Quais são as nossas empresas de referência?

A Sonaecom compara a política de remuneração dos seus Administradores Executivos com informação sobre tendências de mercado constante nos principais estudos de mercado nesta área para o mercado português e europeu. A Sonaecom baseia-se, actualmente, nos estudos de mercado da Mercer e do Hay Group.

As empresas que constituem o nosso grupo de referência para efeitos de remuneração são empresas que compõem o PSI20 e algumas empresas europeias.

### iii) Quais são as nossas componentes de remuneração?

A política de remuneração para todos os colaboradores da Sonaecom é composta pelas seguintes componentes:

- Uma componente fixa, que é paga na forma de um salário anual (pago 14 vezes por ano, em Portugal);
- Uma componente variável, paga no primeiro trimestre do ano seguinte (através de pagamento em dinheiro, planos de poupança reforma ou transferência de acções com desconto – componente de curto prazo) e, no dia 10 de Março do ano seguinte sob a forma de benefícios diferidos, no âmbito do “Plano de Incentivo de Médio Prazo (“MTIP da Sonaecom”), aplicado aos colaboradores mais seniores (‘Grupos Funcionais’ ou ‘GF’ 1 a ‘GF’ 6); Esta remuneração variável constitui uma componente discricionária da política de remuneração.
- Participação nos resultados.

#### Remuneração fixa

A remuneração anual e outros elementos do pacote de benefícios são definidos em função dos níveis de responsabilidade dos colaboradores e são revistos anualmente. Cada colaborador é classificado de acordo com a grelha “Grupos Funcionais da Sonaecom”, concebida com base no modelo internacional da Hay para a classificação de funções corporativas e com o objectivo de facilitar comparações entre mercados, bem como promover a equidade interna.

#### Remuneração variável

- a) A componente da remuneração variável a curto prazo pretende retribuir o cumprimento de determinados objectivos anuais previamente fixados, associados a indicadores-chave de negócio (“Key Performance Indicators (KPIs)”) e pode ser paga em dinheiro, planos de poupança reforma ou transferência de acções com desconto.

O valor objectivo atribuído corresponde a uma percentagem da remuneração base fixa do colaborador, que varia entre 12% e 65% de acordo com o grupo funcional. Deste montante, entre 35% e 70%, consoante o grupo funcional dos colaboradores, é determinado pelos KPIs da empresa, isto é, indicadores objectivos, tais como indicadores económicos, operacionais e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho das acções da Empresa em bolsa, no desempenho de cada unidade de negócio do Grupo, assim como no desempenho do Grupo em geral.

A restante percentagem é determinada pors KPIs pessoais, incluindo indicadores objectivos e subjectivos. A remuneração variável está relacionada com o desempenho real e pode atingir um valor entre 0% e 120% do valor objectivo relativamente a KPIs de negócio e entre 0% e 120% do valor objectivo relativamente a KPIs pessoais. Combinando as duas componentes, o nível mais elevado aplicável a qualquer indivíduo é entre 0% e 120% do valor objectivo.

Em 2010, os KPIs de negócio e respectiva ponderação foram:

Descrição de indicadores	Peso
Volume de negócios	30,0%
EBITDA	30,0%
Free Cash Flow	30,0%
Performance relativa da cotação	10,0%

## **b) A componente de remuneração de médio prazo, MTIP:**

### **(i) Condições gerais**

O MTIP tem como objectivo o compromisso dos colaboradores, alinhando os seus interesses com os dos accionistas, e procurando aumentar a sua percepção acerca do seu papel de relevo nos resultados da empresa, reflectido no comportamento das acções da Sonaecom em bolsa.

O MTIP aplica-se a todas as empresas do Grupo Sonaecom, com a excepção da WeDo Consulting que segue um plano de incentivos específico. Em relação às empresas do Grupo Público, as regras de atribuição são mais restritas e não é expectável que se alterem.

As condições gerais do MTIP e quaisquer alterações significativas devem ser aprovadas pelos accionistas em Assembleia Geral de Accionistas, com base numa proposta apresentada pelo Conselho de Administração, após seguir as recomendações da CNR. A participação no MTIP dos membros da Comissão Executiva da Sonaecom requer aprovação da Comissão de Vencimentos, de acordo com a política de Remuneração do Grupo, que é aprovada pelos accionistas em Assembleia Geral. A participação de outros Executivos seniores é aprovada, anualmente, pela Comissão Executiva da Sonaecom.

O MTIP foi aprovado pelos accionistas na Assembleia Geral Anual realizada em 23 de Abril de 2010.

O MTIP é um plano de benefícios que é atribuído de forma discricionária, sendo diferido por um período de três anos entre a data de atribuição e a data de vencimento. A atribuição é efectuada em Março de cada ano, em relação ao desempenho do ano anterior. Os valores atribuídos resultam do valor resultante da aplicação dos critérios descritos na remuneração variável de curto prazo para o ano a que este se refere. Historicamente, os valores eram atribuídos no dia 31 de Março de cada ano, mas a partir de 2006, a data de atribuição foi alterada para 10 de Março ou, alternativamente, o último dia útil anterior. As datas de exercício para todos os planos também foram ajustadas em conformidade. No caso dos membros da Comissão Executiva da Sonaecom, a entrega do MTIP na data de atribuição depende do sucesso global da sociedade durante este período, estimado em conformidade com os objectivos definidos pela Comissão de Vencimentos para cada período de três anos.

Como o MTIP é baseado em acções, o Conselho de Administração da Sonaecom decidiu que o plano deve ser apresentado para aprovação na Assembleia Geral Anual de Accionistas em 2010, de forma a cumprir com as melhores práticas do Governo da Sociedade.

### **(ii) Avaliação do MTIP**

Todos os colaboradores com Níveis Funcionais GF1 a GF6, podem participar no MTIP, desde que a sua entrada no Grupo ocorra até 31 de Dezembro do ano de desempenho ou sejam promovidos para GF6, ou para nível superior, na revisão anual ocorrida no primeiro trimestre do ano de desempenho.



O valor do prémio atribuído é calculado aplicando as percentagens seguintes ao montante resultante da aplicação dos critérios descritos na remuneração variável de curto prazo, relativamente ao exercício do ano anterior, de acordo com o Grupo Funcional:

Grupos Funcionais Sonaecom (1)	Percentagem
GF6	Até 70%
GF5	Até 80%
GF4	Até 90%
GF3	Até 100%
GF2	100%
GF1	100%

(1) Os Grupos Funcionais ou "GF" são atribuídos de acordo com o modelo Hay, um modelo internacional de classificação de funções empresariais.

Para os colaboradores da Sonaecom com um nível de função correspondente a Executivo Sénior do Grupo (GF1), o MTIP inclui uma componente relacionada com as acções da Sonae SGPS ("Planos de Acções da Sonae SGPS"), montante que pode representar até 40% do valor total atribuído em cada ano. Para os colaboradores da Sonaecom com um nível de função correspondente a Executivo Sénior (GF2), o MTIP inclui também uma componente relacionada com as acções da Sonae SGPS, montante que, nesse caso, pode representar até 30% do valor total. Este incentivo foi criado pela Sonaecom, com o objectivo de promover a cooperação, maximizar as sinergias do Grupo e incentivar a partilha de conhecimento entre a Sonaecom e a Sonae SGPS, o nosso maior accionista de referência. Para os colaboradores com um nível de função igual ou superior ao nível de Executivo Sénior (GF1 e GF2), com funções executivas na Sonaecom ou em qualquer uma das suas subsidiárias, o MTIP atribuído é igual à componente variável de curto prazo.

Na atribuição, a transferência das acções depende do sucesso global da empresa durante este período, estimado de acordo com os objectivos estabelecidos pela Comissão de Vencimentos para cada período de três anos. Se o critério para a continuidade do desempenho positivo da nossa organização, mencionado acima, for cumprido, as acções, correspondente ao número inicial de acções, ajustado pelo efeito de dividendos e outras alterações ao capital social emitido, são transferidas para os beneficiários no terceiro aniversário da data de atribuição, pelo preço da acção à data, ficando a Empresa com a opção de aplicar um desconto sobre o preço da acção. A Empresa tem a opção, sujeita à aprovação da Comissão de Nomeações e Remunerações, de pagar em dinheiro o valor equivalente ao valor das acções, na data de vencimento.

### Participação nos resultados

Em alguns casos, o Conselho de Administração, após aprovação da CNR, poderá propor aos accionistas, a distribuição de resultados da empresa aos colaboradores. Após avaliação do montante global a ser distribuído, o valor a receber por cada colaborador dependerá do cumprimento de objectivos anuais que estão ligados aos KPIs pessoais e do negócio, como descrito na remuneração variável.

## Resumo das acções incluídas no MTIP – Plano de acções da Sonaecom

O MTIP de acções da Sonaecom, em aberto no ano de 2010, resume-se da seguinte forma:

### Planos de acções Sonaecom em aberto no ano de 2010

	Período de diferimento			A 31 de Dezembro de 2010	
	Cotação na data de atribuição*	Data de atribuição	Data de vencimento	Número Agregado de participantes	Número de opções / acções
<b>Acções Sonaecom</b>					
Plano 2006	4,697	9 Mar 2007	08 Mar 2010	-	-
Plano 2007	2,447	10 Mar 2008	09 Mar 2011	379	1.625.795
Plano 2008	1,117	10 Mar 2009	09 Mar 2012	394	3.476.627
Plano 2009	1,685	10 Mar 2010	08 Mar 2013	403	2.473.756

\*Cotação média do mês anterior à data de atribuição, excepto para o Plano 2006, cuja cotação corresponde à cotação média do período entre 3 de Março e 5 de Abril de 2007. Esta excepção está relacionada com a data em que terminou a Oferta Pública de Aquisição sobre a Portugal Telecom e foi aprovada pela Comissão de Nomeações e Remunerações.

O número de acções atribuídas e de acções diferidas ou vencidas no âmbito do MTIP da Sonaecom, no ano findo em 31 de Dezembro de 2010, encontra-se descrito na seguinte tabela:

	Acções Sonaecom	
	Número Agregado de participantes <sup>(1)</sup>	Número de acções
<b>Saldo em 31 Dezembro 2009</b>		
Ainda diferidas	1.192	6.575.867
Total	1.192	6.575.867
<b>Movimentos no ano</b>		
Atribuídas	408	2.498.790
Vencidas	(381)	(943.725)
Vencidas antecipadamente	(8)	(96.880)
Canceladas / Extintas	(35)	(457.874)
<b>Saldo em 31 Dezembro 2010</b>		
Ainda diferidas	1.176	7.576.178
Total	1.176	7.576.178

(1) O número de participantes corresponde ao número acumulado para todos os planos, ou seja, um participante nos três planos conta como três.

O número de acções da tabela corresponde ao compromisso em termos de valor do MTIP.

## Planos de acções Sonae SGPS em aberto no ano de 2010

O MTIP de acções da Sonae SGPS, em aberto no ano de 2010, resume-se da seguinte forma:

	Período de diferimento			A 31 de Dezembro de 2010	
	Cotação na data de atribuição*	Data de atribuição	Data de vencimento	Número Agregado de participantes	Número de opções / acções
<b>Acções Sonae SGPS</b>					
Plano 2006	1,680	09 Mar 2007	08 Mar 2010	-	-
Plano 2007	1,160	10 Mar 2008	09 Mar 2011	4	186.234
Plano 2008	0,526	10 Mar 2009	09 Mar 2012	4	389.258
Plano 2009	0,761	10 Mar 2010	08 Mar 2013	4	302.131

\*Cotação mais favorável entre a cotação média do mês anterior à Assembleia Geral Anual e a cotação do dia subsequente à Assembleia Geral Anual, excepto para o Plano 2006 cuja cotação corresponde à cotação média do período entre 13 de Fevereiro de 2007 e 26 de Março de 2007. Esta excepção está relacionada com a data em que terminou a Oferta Pública de Aquisição sobre a Portugal Telecom e foi aprovada pela Comissão de Nomeações e Remunerações.

O número de acções atribuídas e de acções diferidas ou vencidas no âmbito do MTIP da Sonae SGPS, no ano findo em 31 de Dezembro de 2010, encontra-se descrito na seguinte tabela:

	Acções Sonae SGPS	
	Número Agregado de participantes <sup>(1)</sup>	Número de acções
<b>Saldo em 31 Dezembro 2009</b>		
Ainda diferidas	17	877.654
<b>Movimentos no ano</b>		
Atribuídas	4	290.000
Vencidas	(5)	(131.764)
Canceladas/Extintas/Corrigidas <sup>(2)</sup>	(4)	(158.267)
<b>Saldo em 31 Dezembro 2010</b>		
Ainda diferidas	12	877.623

(1) O número de participantes corresponde ao número acumulado para todos os planos, ou seja, um participante nos três planos conta como três.

(2) As correcções são efectuadas em função do dividendo pago e de alterações ao capital social.

## Acordos de cobertura e impacto contabilístico

A Sonaecom celebrou acordos de cobertura do MTIP e obrigações relacionadas, até ao Plano de 2009 (inclusive). Os planos de acções foram cobertos através de acções próprias adquiridas entre 2007 e 2010 e mantidas pela Sonaecom. Os planos de acções da Sonae SGPS foram cobertos através de um contrato de swap com liquidação financeira com uma entidade externa. Por sua vez, a Sonaecom celebrou contratos com as suas subsidiárias, através dos quais passa as responsabilidades correspondentes para cada empresa.

Para os Planos da Sonaecom, o total da responsabilidade é calculada com base na cotação da acção a 2 de Janeiro de 2009, data em que se tornou efectiva a alteração da forma de liquidação dos planos de acções, com excepção do plano atribuído em 2009 e 2010, cuja responsabilidade foi calculada com base na cotação à respectiva data de atribuição. O total da responsabilidade relativa aos planos mencionados é de 4.812.753 euros e foi registada na rubrica "Reservas".

Os planos de acções da Sonae SGPS correspondem à entrega de acções da Sonae SGPS, mas, uma vez que estas são atribuídas pela Sonaecom e não pela Sonae SGPS, os planos são tratados como planos baseados em dinheiro. Tendo em consideração os contratos de swap estabelecidos para cobrir estes planos, a responsabilidade é registada em "Outros passivos" com um valor por acção máximo de 1,031 euros, 0,612 euros e 0,832 euros, respectivamente para o MTIP de 2007, 2008 e 2009. Até 31 de Dezembro de 2010, o montante total contabilizado é de 658.399 euros.

Os custos do MTIP da Sonaecom são contabilizados ao longo dos seus respectivos períodos de diferimento para cada plano anual. Em 31 de Dezembro de 2010, foram registados em custos 26,8 milhões de euros (3,4 milhões de euros durante 2010 e 23,4 milhões de euros em anos anteriores).

## b) Remuneração auferida pelo Conselho de Administração

A política de remunerações dos membros dos órgãos de Administração do Grupo tem como objectivo remunerar de forma justa, eficaz e competitiva, tendo em atenção as responsabilidades individuais e desempenho individual de cada membro, quer no âmbito de cada subsidiária, quer no Grupo como um todo.

No seguimento da política de remuneração e outras compensações aprovadas pelos accionistas em Assembleia Geral, a Comissão de Vencimentos da Sonaecom é responsável pela aprovação da remuneração e outras compensações do Conselho de Administração, incluindo dos Administradores Executivos e Não-Executivos,

### Administradores Executivos

As propostas de remuneração e outras compensações dos Administradores Executivos (excluindo o CEO) são baseadas na proposta do CEO do Grupo e preparadas com base em:

- (i) Comparações de mercado;
- (ii) Outras comparações internas;
- (iii) Avaliação individual de cada Administrador Executivo.

A remuneração e outros benefícios dos Administradores Executivos incluem: (a) uma componente fixa, que inclui um salário anual (pago 14 vezes por ano, em Portugal), um subsídio de responsabilidade anual e um pacote de benefícios ligados ao nível

de responsabilidade; e (b) uma componente variável composta por (i) “remuneração variável”, que é paga durante o primeiro trimestre do ano seguinte, como descrito anteriormente para todos os colaboradores, e (ii) uma componente discricionária, atribuída em 10 de Março do ano seguinte, sob a forma de benefícios diferidos, no âmbito dos “Planos de Incentivo de Médio Prazo”, que vencerá no terceiro aniversário da data de atribuição.

#### **(a) Componente Fixa:**

A remuneração anual e outros elementos do pacote de benefícios são definidos em função dos níveis de responsabilidade dos colaboradores e são revistos anualmente. Cada membro da administração está classificado segundo um Nível de Grupos Funcionais da Sonaecom (“Grupo Funcional” or “GF”). Os Administradores Executivos ou são GF1 ou GF2. Cada colaborador é classificado de acordo com a grelha “Nível de Grupos Funcionais da Sonaecom”, concebida com base no modelo internacional da Hay para a classificação de funções corporativas e com o objectivo de facilitar comparações entre mercados, bem como promover a equidade interna. Os pacotes de benefícios a atribuir a cada Administrador Executivo serão determinados através de pesquisas de mercado sobre benefícios para Executivos de topo em Portugal e na Europa, com o objectivo de estabelecer uma remuneração fixa próxima da mediana e uma remuneração total próxima do terceiro quartil em circunstâncias comparáveis.

#### **b) Componente Variável:**

(i) A remuneração variável pretende retribuir o cumprimento de determinados objectivos anuais previamente fixados, associados a indicadores-chave de negócio (Business KPIs) e indicadores-chave individuais (KPIs). O valor objectivo atribuído corresponde a uma percentagem da remuneração fixa do Administrador, que varia entre 33% e 60%, de acordo com o Grupo Funcional. Deste montante, 70% é determinado pelos KPIs da empresa, isto é, indicadores objectivos, tais como indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho das acções da Empresa em bolsa, no desempenho de cada unidade de negócio do Grupo, assim como no desempenho do Grupo em geral. Os restantes 30% são determinados pelos KPIs individuais, incluindo indicadores objectivos e subjectivos. A remuneração variável está relacionada com o desempenho real e pode atingir um valor entre 0% e 120% do valor objectivo relativamente a KPIs.

(ii) O MTIP está desenhado de forma a alinhar os interesses dos Administradores Executivos com os interesses dos accionistas, enfatizando a importância do desempenho dos Administradores Executivos para o sucesso da organização, onde se inclui a evolução dos títulos da Sonaecom e o retorno para o accionista. Paralelamente, o MTIP visa remunerar a contínua contribuição dos Administradores Executivos para além do período de vencimento do plano.

As condições necessárias para que um Administrador Executivo seja elegível para o MTIP são as seguintes:

- a) O objectivo associado ao MTP é atribuído no início de cada ano, representando normalmente 100% do objectivo da remuneração variável nesse ano.
- b) Em 10 de Março do ano seguinte, com base na percentagem de cumprimento dos KPIs utilizados para o MTIP, com base no valor criado para o accionista no médio prazo, o valor alvo aumenta ou reduz, e o valor resultante é convertido em acções dividindo pela média da cotação bolsista nas últimas 30 sessões.
- c) Estas acções, ou o montante equivalente em dinheiro, são entregues após um período de diferimento de 3 anos. Esta entrega depende do sucesso global da empresa durante este período, estimado de acordo com os objectivos estabelecidos pela Comissão de Vencimentos para cada período de três anos.  
No entanto, se houver distribuição de dividendos, o valor nominal das acções ou o capital social for alterado durante o período de diferimento, o número inicial de acções no âmbito do Plano de Incentivo de Médio Prazo será alterado para reflectir os efeitos das alterações acima, para que o Plano esteja alinhado com o Retorno Total alcançado. Esta associação é baseada nas acções da

Sonaecom mas uma componente, que representa até 40% do valor global, está associada a acções da Sonae SGPS. Na data de aquisição, se o critério para a continuidade do desempenho positivo da nossa organização, mencionado acima, for cumprido, o pagamento é efectuado pela entrega das acções ao preço da acção na data, com a empresa a ter opção de aplicar um desconto sobre o preço da acção. A Sonaecom mantém a opção de efectuar o pagamento do valor equivalente em dinheiro.

### CEO e Administradores Não-Executivos

A remuneração e outras compensações do CEO e a remuneração fixa para os Administradores Não-Executivos (com exclusão do Presidente) são baseadas em propostas feitas pelo Presidente da Sonaecom.

A remuneração do Presidente é decidida pelo outro membro independente da Comissão de Vencimentos.

Para o CEO, a metodologia utilizada é a mesma que para os Administradores Executivos.

A remuneração dos nossos Administradores Não-Executivos é baseada em comparação de Mercado e estruturada da seguinte forma:

- (1) uma componente fixa (na qual 15% depende da participação nas reuniões do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, CAF e CNR).
- (2) subsídio de responsabilidade anual no valor de 1.900 euros, em 2010.

Não existe qualquer outra componente ou outro benefício variável para Administradores Não-Executivos;

Em relação aos Administradores Não-Executivos, a componente fixa pressupõe um compromisso de tempo, no sentido de preparar e participar em pelo menos cinco reuniões do Conselho de Administração, em cada ano. Adicionalmente, os membros das Comissões do Conselho de Administração beneficiam de um acréscimo à sua remuneração base de aproximadamente 5%.

São ainda pagas senhas de presença pelas reuniões em que cada um dos Administradores Não-Executivos participe, tal como aqui se descreve: reuniões do Conselho de Administração, 940 euros, reuniões da Comissão de Auditoria e Finanças, 650 euros, e reuniões da Comissão de Nomeações e Remunerações, 390 euros. O Presidente do Conselho de Administração não recebe senhas de presença pela sua participação em reuniões do Conselho de Administração.

A Comissão de Nomeações e Remunerações poderá definir remunerações adicionais para projectos específicos designados individualmente a Administradores Não-Executivos por parte do Conselho de Administração ou das suas Comissões.

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.

## Remunerações auferidas pelo Conselho de Administração

A remuneração dos membros do Conselho de Administração da Sonaecom foi a seguinte durante os anos de 2009 e 2010 (este valores incluem a remuneração fixa e os prémios de desempenho anual, ambos calculados numa base de acréscimo, bem como um plano de incentivo de médio prazo com respeito ao desempenho nos anos de 2010 e 2009):

Valores em euros	2010				2009			
	Remuneração fixa	Bónus de Desempenho Anual	Plano de Incentivo Médio Prazo	Total	Remuneração fixa	Bónus de Desempenho Anual	Plano de Incentivo Médio Prazo	Total
<b>Desagregação individual</b>								
<b>Administradores Executivos</b>								
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (CEO)	409.400	297.700	297.700	1.004.800	415.283	287.900	287.900	991.083
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	212.525	94.400	94.400	401.325	209.469	88.400	88.400	386.269
Miguel Nuno Santos Almeida	275.375	137.900	137.900	551.175	251.477	119.900	119.900	491.277
António Bernardo Aranha Gama Lobo Xavier (8 meses em 2010) (3)	133.547	-	-	133.547	-	-	-	-
Luis Filipe Campos Dias Castro Reis (12 meses em 2009) (1)	-	-	-	-	311.736	164.300	164.300	640.336
George Christopher Lawrie (4 meses em 2009)(2)	-	-	-	-	73.603	37.633	37.633	148.870
	1.030.847	530.000	530.000	2.090.847	1.261.568	698.133	698.133	2.657.835
<b>Administradores Não-Executivos</b>								
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (Presidente)	60.700	-	-	60.700	60.600	-	-	60.600
Jean François René Pontal	40.180	-	-	40.180	40.180	-	-	40.180
David Charles Denholm Hobley	37.750	-	-	37.750	37.450	-	-	37.450
António Maria Theotonio Pereira Sampaio Melo	35.960	-	-	35.960	37.450	-	-	37.450
Nuno M. M. Trigo Jordão	34.300	-	-	34.300	34.200	-	-	34.200
Frank Emmanuel Dangeard	35.280	-	-	35.280	34.980	-	-	34.980
Gervais Pellissier	-	-	-	-	-	-	-	-
	244.170	-	-	24.170	244.860	-	-	244.860
<b>Total</b>	<b>1.275.017</b>	<b>530.000</b>	<b>530.000</b>	<b>2.335.017</b>	<b>1.506.428</b>	<b>698.133</b>	<b>698.133</b>	<b>2.902.695</b>

(1) Em 10 de Dezembro de 2009, Luis Filipe Reis apresentou a renúncia ao cargo de Administrador. A quantia de 2009 refere-se a 12 meses.

(2) Em 4 Maio de 2009, George Christopher Lawrie apresentou a renúncia ao cargo de Administrador.

(3) Em 23 de Abril 2010, António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier assumiu o cargo de Administrador Executivo.

Na apresentação dos valores da tabela acima, foi incluída a remuneração de cada membro do Conselho de Administração, proporcional ao período da sua nomeação.

Os Prémios de Desempenho Anual dos Administradores Executivos apresentados na tabela acima representam os valores actuais resultantes da avaliação do desempenho do ano de 2010. Os valores finais foram definidos após o desempenho real ter sido devidamente avaliado e depois de aprovação pela Comissão de Nomeações e Remunerações, em representação do Conselho de Administração e pela Comissão de Vencimentos, em representação dos accionistas.

Em 2010, a Sonaecom tinha 20 pessoas com responsabilidades directivas, "Dirigentes". Em 31 de Dezembro de 2010, o valor pago (que compreende a remuneração variável e fixa total) foi de 3.305.557 euros. O MTIP totalizou 902.011 euros. (para uma informação mais detalhada consulte o capítulo 6, no anexo às contas, nota 40).

## Participação dos Administradores no MTIP

Os Administradores Executivos auferem compensações no âmbito do MTIP.

### Participação dos Administradores no MTIP:

	Plano 2006	Plano 2007	Plano 2008	Plano 2009	Total
Data de atribuição	09 Mar 2007	10 Mar 2008	10 Mar 2009	10 Mar 2010	
<b>Acções Sonaecom</b>					
Cotação na data de atribuição(1)	4.697	2.447	1.117	1.685	
Cotação na data de vencimento	1.720	-	-	-	
Cotação em 31.12.2010 (2)	1.350	1.350	1.350	1.35	
<b>Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (CEO)</b>					
Nº de acções em 01.01.2010	-	67086	143.259	-	210.345
Nº de acções em 31.12.2010	-	67086	143.259	102.516	312.861
<b>Miguel Nuno Santos Almeida</b>					
Nº de acções em 01.01.2010	18.942	31.009	65.801	-	115.752
Nº de acções em 31.12.2010	-	31.009	65.801	42.694	139.504
<b>Maria Cláudia Teixeira de Azevedo</b>					
Nº de acções em 01.01.2010	11.818	21.369	47502	-	80.689
Nº de acções em 31.12.2010	-	21.369	47502	36.724	105.595
<b>António Bernardo Aranha Gama Lobo Xavier(5)</b>					
Nº de acções em 01.01.2010	17079	7624	58.156	-	82.859
Nº de acções em 31.12.2010	-	7624	58.156	42.997	108.777
<b>Total</b>					
Nº de acções em 01.01.2010	47839	127088	314.718	-	489.645
Nº de acções em 31.12.2010	-	127088	314.718	224.931	666.737
<b>Acções Sonae SGPS</b>					
Cotação na data de atribuição	1.680	1.160	0.526	0.761	
Cotação na data de vencimento	0.855	-	-	-	
Cotação em 31.12.2010(3)	0.780	0.780	0.780	0.780	
<b>Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (CEO)</b>					
Nº de acções em 01.01.2010	-	101.008	211.160	-	312.168
Nº de acções em 31.12.2010	-	105.233	219.994	157657	482.884
<b>Miguel Nuno Santos Almeida</b>					
Nº de acções em 01.01.2010	28.184	30.014	62.350	-	120.548
Nº de acções em 31.12.2010	-	31.269	64.959	65.658	161.886
<b>Maria Cláudia Teixeira de Azevedo</b>					
Nº de acções em 01.01.2010	17585	20.683	45.011	-	83.279
Nº de acções em 31.12.2010	-	21.549	46.894	36.307	104.750
<b>António Bernardo Aranha Gama Lobo Xavier(5)</b>					
Nº de acções em 01.01.2010	25.412	27051	55.106	-	107.569
Nº de acções em 31.12.2010	-	28.183	57411	42.509	128.103
<b>Total</b>					
Nº de acções em 01.01.2010	71.181	178.756	373.627	-	623.564
Nº de acções em 31.12.2010	-	186.234	389.258	302.131	877623
<b>Valores</b>					
<b>CEO</b>					
Valor na data de atribuição	332.201 (4)	281.329	271.090	-	552.419
Valor na data de vencimento	296.647	-	-	-	296.647
Valor em 31.12.2010	-	172.648	364.995	261.369	799.012
<b>Miguel Nuno Santos Almeida</b>					
Valor na data de atribuição	136.320	110.695	106.296	-	353.311
Valor na data de vencimento	56.678	-	-	-	56.678
Valor em 31.12.2010	-	66.252	139.499	108.850	314.601
<b>Maria Cláudia Teixeira de Azevedo</b>					
Valor na data de atribuição	85.052	76.282	76.736	-	238.070
Valor na data de vencimento	35.362	-	-	-	35.362
Valor em 31.12.2010	-	45.656	100.705	77897	224.258
<b>António Bernardo Aranha Gama Lobo Xavier(5)</b>					
Valor na data de atribuição	122.912	50.035	93.946	-	266.893
Valor na data de vencimento	51.103	-	-	-	51.103
Valor em 31.12.2010	-	32.275	123.291	91.203	246.769
<b>Total</b>					
Valor na data de atribuição	676.485	518.341	548.068	-	1.742.894
Valor na data de vencimento	439.790	-	-	-	439.790
Valor em 31.12.2010	-	316.831	728.491	539.319	1.584.641

(1) Cotação média do mês anterior à data de atribuição, excepto para o Plano 2006 em que a cotação utilizada foi a cotação média do período entre 3 de Março de 2007 e 5 de Abril de 2007;

(2) No dia 8 de Janeiro de 2010, a cotação atingiu um máximo de 2,007 euros e em 28 de Abril de 2010 um mínimo de 1,230 euros;

(3) No dia 13 de Janeiro de 2010, a cotação atingiu um máximo de 0,939 euros e em 25 de Maio de 2010 um mínimo de 0,720 euros;

(4) Relativamente ao CEO anterior, foi efectuado um exercício antecipado do Planos diferido de 2006, tendo a Empresa optado pelo pagamento em dinheiro em substituição da entrega de acções Sonaecom e Sonae SGPS a 31 Dezembro de 2007. Para o Planos 2006 do CEO anterior, a data de vencimento corresponde à data de vencimento antecipada (3 de Maio de 2007);

(5) Em 23 de Abril 2010, António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier assumiu o cargo de Administrador Executivo.



## Compensações auferidas pelos Administradores em empresas do grupo

Montantes (em euros)	Sonaecom		Sonaecom SGPS		Sonae Investimentos		Sonae RP - Retail Properties		Total
	Função	Total Remuneração	Função	Total Remuneração	Função	Total Remuneração	Função	Total Remuneração	
<b>Nome</b>									
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	CEO	1.004.800	Não Executivo	6.000	-	-	-	-	1.010.800
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente do Conselho de Administração	60.700	Executivo	1.062.171	Não Executivo	-	-	-	1.122.871
Nuno M. M. Trigo Jordão	Não Executivo	34.300	Não Executivo	192.750	Executivo	87.570	Não Executivo	24.037	338.657

## Plano de acções Sonaecom

O plano de acções Sonaecom determina que cada Administrador Executivo é obrigado a reter 50% das acções entregues em cada plano, mantendo permanentemente uma quantidade de acções equivalente ao valor de 2 (dois) salários fixos anuais. A exigência para a retenção das acções entregues em cada plano, cessa a partir do momento que o Administrador Executivo em questão já tenha mantido um número de acções equivalentes ao objectivo definido, alocadas quer pelos planos da Sonaecom quer por aquisição pessoal das acções. Para este efeito, o salário anual é o salário base mensal pago 14 vezes por ano. Quanto ao plano de acções da Sonaecom, cumprimos totalmente com o nosso plano de retenção de acções.

## Compensações em caso de cessação do mandato

Em caso de cessação antecipada do termo do mandato dos membros do Conselho de Administração, o Grupo adoptou 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.

Para os Dirigentes da Sonaecom, em caso de rescisão do contrato, foi acordado um pagamento de indemnização equivalente à remuneração fixa, devido até ao final do período do mandato até ao máximo de 12 meses, ou o retorno à função anterior como um trabalhador dependente.

### c) Remuneração dos Membros do Conselho Fiscal

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal durante 2010 e 2009 foi a seguinte:

	2010	2009
<b>Valores em euros</b>		
<i>Desagregação individual</i>		
<i>Conselho Fiscal</i>		
Arlindo Dias Duarte Silva	8.910	9.900
Armando Luís Vieira Magalhães	6.910	7.900
Óscar José Alçada Quinta	6.910	7.900
Jorge Manuel Felizes Morgado	-	-
<b>Total</b>	<b>22.730</b>	<b>25.700</b>

Estes montantes correspondem à remuneração fixa. Os membros do Conselho Fiscal não recebem qualquer remuneração variável nem participam no MTIP da Sonaecom.

## d) Processo de definição da política de Remuneração

A tabela seguinte fornece informações sobre as principais etapas na definição da política de remuneração da Sonaecom em 2010. Ficou estabelecido que a Comissão de Vencimentos reúne entre Julho e Dezembro, mas somente se houver alguma mudança na composição do Conselho. Como não ocorreram alterações até à da Assembleia Geral Anual de 2010, a última reunião da Comissão de Vencimentos foi realizada em Maio de 2010.

Mês	Fase do processo
Fevereiro	CNR reúne: Avaliação do desempenho anual e projecções para 2011: - Remuneração fixa para 2011 (real) - Bónus de desempenho anual de curto prazo (real) - Bónus de desempenho anual de curto prazo (target) - MTIP diferido de 2010 (real) - MTIP diferido de 2011 (target) - Processo de avaliação anual - Revisão da política de remuneração - Comunicação da política de remuneração no Relatório e Contas
Março	Comissão de Vencimentos reúne: - Reunião após CNR, antes do pagamento anual
Abril	CNR comunica: - Detalhes sobre KPIs individuais da Comissão Executiva para 2011 (apenas se não tiverem sido estabelecidos anteriormente)
Maio	Comissão de Vencimentos reúne: - Apenas se houver alterações no Conselho de Administração na Assembleia Geral de Accionistas
Julho	CNR comunica: - Evolução em termos de KPIs estabelecidos para 2011
Outubro	CNR reúne: - Evolução em termos de KPIs estabelecidos para 2011 - Revisão sobre estado do MTIP e retenção de acções - Planos de contingência e sucessão - Gestão de talento - Revisão dos termos de referência do CNR e estabelecimento de novo plano anual
Dezembro	CNR reúne: - Forecast dos KPIs de 2010 - Eventuais ajustes aos KPIs de 2012

## 5.5. Gestão de Risco

Esta secção contém uma descrição do funcionamento e eficácia do sistema de gestão de risco e uma identificação dos principais riscos que afectam a empresa.

A Sonaecom está empenhada em desenvolver e implementar as melhores práticas em termos de gestão e controlo de risco, dado que estas áreas são consideradas como as bases fundamentais da estratégia da empresa, que é apoiada num sistema sólido de Governo da Sociedade. A empresa implementou um sistema que coloca a responsabilidade do controlo interno e gestão de risco nas áreas funcionais de cada negócio, apoiadas pela equipa de Gestão do Risco, em conjunto com a equipa de Auditoria Interna, os Auditores Externos e a equipa de Planeamento e Controlo de Gestão. A CAF, operando em nome do Conselho, e o CF são responsáveis pela supervisão e acompanhamento do sistema de gestão de risco.

Estão implementados processos para identificar, monitorizar e reportar riscos e controlos, bem como para avaliar a eficácia e melhorar o sistema de controlo interno e de gestão de risco. Os processos são baseados nas melhores práticas da empresa e nas normas internacionais de *Enterprise Risk Management* (ERM), dos quais derivam as abordagens principais da gestão e controlo de risco da empresa. A Sonaecom organiza os seus riscos sob um *Business Risk Model* (BRM), que ajuda na identificação dos nossos riscos e causas subjacentes, bem como na promoção de uma cultura de consciência do risco em toda a empresa.

Os esforços têm sido focados na implementação de acções para melhorar os níveis de controlo dos riscos Económicos, particularmente nos riscos intrínsecos do negócio relacionados com as actividades técnico-operacionais na unidade de negócios de telecomunicações. Isto foi conseguido através do desenvolvimento de programas específicos de gestão de risco, ou através da implementação de actividades de controlo correntes e da existência de equipas dedicadas. Os riscos Financeiros e Jurídicos são, em geral, considerados como tendo um nível de risco inferior na Sonaecom, e têm sido geridos assegurando a conformidade com os requisitos internos e regulamentares. Existem também outras políticas e procedimentos de gestão de risco, incluindo um Código de Conduta, implementado para governar e gerir áreas particularmente sensíveis como conflitos de interesse, transacções com partes relacionadas, práticas de remuneração e comunicação de irregularidades que se aplicam a todos os nossos responsáveis, colaboradores e parceiros de negócio.

### a) Sistema de Controlo Interno e Gestão de Risco

Na Sonaecom, reconhecemos que existem riscos presentes em todos os processos de gestão. Em conformidade, os gestores a vários níveis da organização têm de estar conscientes dos riscos específicos nas suas áreas e são responsáveis pela gestão desses riscos.

#### Organização do Controlo Interno e da Gestão de Risco

As **responsabilidades e objectivos** dos intervenientes chave nos sistemas de Controlo Interno e Gestão de Risco são:

- Áreas de negócio – Cada departamento funcional das unidades de negócio da Sonaecom é, como parte da sua responsabilidade nos seus processos funcionais, responsável pela implementação de controlos internos e pela gestão dos seus riscos específicos. Adicionalmente, 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, incluindo habitualmente um responsável ao nível Executivo, uma comissão de directores e uma equipa de pivots representando as unidades de negócio.
- Funções de Planeamento e Controlo de Gestão – Responsáveis por elaborar e monitorizar a execução dos Planos de Acção e Recursos anuais e os orçamentos/previsões, bem como os processos que conduzem à sua realização, nas componentes

financeira e operacional. Os planos de negócio são igualmente monitorizados na sua componente financeira. Promovem e apoiam a integração da gestão de risco nos processos de planeamento e controlo das empresas da Sonaecom.

- Funções de Gestão de Risco – Contribui com ferramentas, metodologias, apoio e know-how para as áreas de negócio. Também promove e monitoriza a implementação de programas e acções destinadas a aproximar os níveis de risco aos limites aceitáveis estabelecidos pela gestão. Promove a consciencialização, a medição e a gestão dos riscos de negócio que interferem no atingir dos objectivos e na criação de valor da organização.
- Área de Auditoria Interna – Avalia a exposição ao risco e verifica a eficácia da gestão dos riscos e dos controlos internos dos processos do negócio e dos sistemas de informação e de telecomunicações. Propõe medidas para melhorar os controlos e monitoriza 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 tem duas áreas especializadas em matérias de risco: a função central de Gestão do Risco e a equipa de Auditoria Interna. A sua missão é contribuir para a gestão eficaz dos riscos de negócio da Sonaecom. Apoiam a Sonaecom no atingir dos seus objectivos, 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.

A actividade de Gestão de Risco possui uma função central ao nível corporativo que promove a consciencialização da organização para os riscos críticos do negócio, propõe políticas de gestão de risco para a empresa e coordena programas ou projectos transversais para implementar processos de gestão de risco. Existem 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 (por exemplo: Gestão da Continuidade de Negócio e Gestão da Segurança da Informação).

A actividade da equipa de Auditoria Interna está definida ao abrigo da Carta de Auditoria Interna, aprovada pelos órgãos de supervisão. Constitui uma actividade de verificação (assurance) e consultoria independente e objectiva, 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 com base no Plano de Acções e Recursos anual da Sonaecom, numa prioritização do trabalho de auditoria, utilizando uma metodologia baseada no risco, e nas opiniões da Comissão Executiva, de outros membros da gestão de topo, na CAF e no CF.

De acordo com as boas práticas internacionais, existem 15 certificações em normas de Auditoria e em programas de Gestão do Risco. Estas incluem o Certified Internal Auditor (CIA), Certified in Control Self Assessment (CCSA), Certified Information System Auditor (CISA), Certified Fraud Examiner (CFE), Management of Risk Foundation and Practitioner (MoR), Associated Business Continuity Professional (ABCP), Certified by Business Continuity Institute (CBCI), Certified Continuity Manager (CCM), Certified Information System Security Professional (CISSP), ISO 27001 Lead Implementer e Project Management Professional (PMP).

## Reporte aos Órgãos de Administração e de Supervisão

As responsabilidades de criação, funcionamento e avaliação periódica dos sistemas de controlo interno e gestão de risco são distribuídas normalmente do seguinte modo:

- O Conselho de Administração, através de delegação na Comissão Executiva, garante a criação e o funcionamento do sistema de controlo interno e de gestão de risco.
- A CAF, ao abrigo dos Termos de Referência aprovados pelo Conselho de Administração, aconselha o Conselho sobre a adequação dos sistemas e normas das actividades de controlo interno do negócio e de gestão de risco aplicadas pela Comissão Executiva.
- O CF, ao abrigo dos Termos de Referência e como órgão fiscalizador independente, supervisiona a eficácia global dos sistemas de gestão de risco, controlo interno e auditoria interna.
- O Conselho de Administração estabelece a função de Auditoria Interna e as suas responsabilidades são revistas pela CAF.
- A CAF articula com o CF para assegurar que o CF está em concordância com o papel acordado para a Auditoria Interna.
- A CAF aconselha o Conselho de Administração sobre a qualidade e a independência da função de Auditoria Interna, e deve ser consultada pela gestão em relação à nomeação e destituição do Director de Auditoria Interna.
- A CAF e o CF, de acordo com a Carta de Auditoria Interna, aprovam a nomeação e a destituição do Director de Auditoria Interna, e podem solicitar informação relacionada com a avaliação de desempenho, remuneração anual e ajuste salarial do Director de Auditoria Interna.
- A CAF aconselha o Conselho de Administração sobre a nomeação, as atribuições e a remuneração do Auditor Externo.
- O CF articula com a CAF sobre os assuntos relacionados com o Auditor Externo.
- A CAF revê o âmbito da função de Auditoria Interna e a sua relação com o âmbito do trabalho do Auditor Externo. A CAF discute com o Auditor Externo e com a Auditoria Interna os relatórios destes e aconselha posteriormente o Conselho de Administração.
- O Auditor Externo, no âmbito do processo da auditoria anual, analisa o funcionamento de mecanismos de controlo interno e reporta deficiências identificadas.
- O trabalho do Auditor Externo é avaliado pelo CF numa base anual, e o CF deve propor à Assembleia Geral de Accionistas se o Auditor Externo deve ser destituído, se existirem fundamentos nesse sentido.
- A actividade de Auditoria Interna está sujeita à avaliação da CAF e do CF, que são responsáveis pela supervisão da eficácia do sistema de auditoria interna e que podem propor a adopção das eventuais modificações que sejam necessárias. Adicionalmente, o Director de Auditoria Interna informa a CAF e o CF sobre a qualidade da actividade de Auditoria Interna e programas de melhoria, incluindo os resultados das avaliações internas ou externas, que devem ser efectuadas pelo menos a cada cinco anos. Em concordância, durante 2010, a actividade de Auditoria Interna foi sujeita a uma avaliação externa.
- A função central de 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 o ajustar.

As linhas de reporting da Auditoria Interna (AI) e da Gestão do Risco (GR) são as seguintes:

- A AI reporta hierarquicamente ao CEO da Sonaecom.
- A AI reporta funcionalmente à CAF e ao CF da Sonaecom. Este último assegura a existência de uma linha de reporting para um órgão que seja independente do Conselho de Administração. A AI pode solicitar que as reuniões privadas de reporting à CAF ou ao CF ocorram sem a presença da gestão.
- A função central de GR tem linhas de reporting semelhantes na Sonaecom.

Os mecanismos internos de informação e comunicação sobre o sistema e alertas de risco incluem:

- **Relatórios periódicos** das funções de Auditoria Interna (AI) e Gestão do Risco (GR):
  - Relatórios de AI para a Comissão Executiva após a conclusão de cada auditoria interna.
  - A AI pode emitir um relatório interino em qualquer altura para comunicar informação que requeira atenção imediata.
  - A AI reporta trimestralmente à CAF da Sonaecom e semestralmente ao CF, apresentando um resumo de todas as principais conclusões da auditoria interna.
  - A função central de GR tem relatórios periódicos semelhantes na Sonaecom, relacionados com projectos/acções de controlo de risco.
- **Processos de monitorização** do risco, tais como:
  - A existência de processos e indicadores em todas as áreas de negócio para monitorizar as operações e KPIs.
  - A existência de departamentos dedicados a monitorizar riscos específicos do negócio e gerar alertas, como por exemplo as equipas de Fraude e Revenue Assurance na unidade de telecomunicações.
  - A implementação de indicadores e alertas para interrupção de serviço e incidentes de segurança, ao nível operacional.
  - O desenvolvimento de indicadores de risco do negócio para causas chave, ao nível de gestão.

## Abordagem à Gestão do Risco

O diagrama seguinte ilustra as fases principais incluídas no ciclo de gestão de risco da Sonaecom, que podem ser aplicadas a todas as unidades de negócio no seu portfólio. O processo de gestão de risco é suportado por uma metodologia consistente e sistemática, alinhada com a "Norma sobre Metodologias de Gestão de Risco" do Grupo Sonae, que é baseada na norma internacional "Enterprise Risk Management - Integrated Framework", emitida pelo COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission).

## Ciclo de Gestão de Risco



**Ciclo de Gestão de Risco (ERM - Enterprise Risk Management)**  
Metodologia baseada na 'Norma sobre Metodologias de Gestão do Risco', do Grupo Consultivo de Gestão de Risco da Sonae (2008)

### Fase 1: Identificar riscos do negócio

- Identificar riscos do negócio relevantes
- Priorizar riscos do negócio e definir a matriz de risco (impacto e probabilidade)

### Fase 2: Averiguar causas

- Identificar causas (drivers) dos riscos de negócio críticos
- Definir causas chave dos riscos críticos
- Identificar as causas elementares (triggers)
- Definir causas elementares chave (maneáveis e vitais)

### Fase 3: Medir triggers

- Determinar indicadores ligados aos triggers
- Seleccionar indicadores de risco
- Medir o valor actual dos indicadores e indicar o valor pretendido

### Fase 4: Gerir riscos

- Identificar e determinar as opções de gestão de risco
- Estabelecer planos de acção para gerir o risco
- Integrar os planos de acção da gestão de risco no processo de planeamento do negócio

### Fase 5: Monitorar riscos

- Monitorizar o progresso da execução dos planos de acção
- Monitorizar as alterações nos valores dos indicadores de risco
- Reportar o progresso

Derivados desta metodologia geral, a gestão e o controlo dos riscos principais da Sonaecom são conseguidos através das seguintes abordagens e métodos principais:

#### 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 objectivos, e adoptar acções 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 correctivas.

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

#### Gestão da Continuidade de Negócio (BCM - *Business Continuity Management*)

**Abordagem:** A implementação dos processos de Gestão da Continuidade do Negócio tem a finalidade de mitigar o risco de interrupção de actividades críticas de negócio, com origem em situações de catástrofe, falhas técnico-operacionais ou falhas de recursos humanos. O âmbito deste processo inclui também a avaliação e a gestão dos riscos de segurança física nas instalações críticas da empresa.

**Método:** 1. Compreender o negócio >> 2. Definir estratégias de resiliência >> 3. Desenvolver e implementar Planos de Continuidade e de Gestão de Crise >> 4. Testar, manter e auditar os planos e processos BCM

#### 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 com a integridade, confidencialidade e disponibilidade da informação. Pretende 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 KPIs de Segurança da Informação.

**Método:** 1. Identificar informação crítica >> 2. Detalhar plataformas/recursos críticos de suporte à informação >> 3. Avaliar nível de risco de segurança >> 4. Definir e implementar indicadores >> 5. Gerir e monitorar acções 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 que permitem mitigar riscos críticos que possam afectar 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. Monitorar riscos

A definição de objectivos estratégicos da empresa em relação à assumpção de riscos considera:

- O alinhamento do ciclo de gestão do risco com o ciclo de planeamento estratégico, nomeadamente durante a definição do Plano de Negócios anual (Plano de Acção e Recursos), quando as unidades de negócio identificam os riscos que podem afectar potencialmente a consecução dos seus objectivos, e definem acções para os ultrapassar.
- Os objectivos de assumpção de riscos derivam e estão alinhados com os objectivos estratégicos globais das empresas da Sonaecom.

Existem vários mecanismos para controlar a execução e a eficácia das acções de gestão de risco, incluindo:

- O controlo da execução dos Planos de Acção e Recursos: A actividade das unidades de negócio é monitorizada, e são criados relatórios de progresso (financeiros e operacionais). A análise das acções das unidades de negócio é suportada pelas funções de Planeamento e Controlo de Gestão, incluindo notas preparatórias sobre as principais discrepâncias identificadas e antecipação de problemas futuros.
- A execução dos ciclos de Gestão de Risco: Durante as fases de Avaliação e de Averiguação, a tolerância à assumpção de riscos (baixa, média, elevada ou muito elevada) e a estratégia seleccionada (evitar, reter, reduzir ou transferir) são identificadas para as causas chave dos riscos. Durante a fase de Monitorização, é efectuado um cruzamento dos riscos principais com as acções definidas no Plano de Acção e Recursos anual, para verificar a sua evolução.
- A execução de Auditorias Internas e Externas: A eficácia das acções de controlo interno e gestão de risco é avaliada relativamente aos processos de negócio e sistemas.
- A execução de Monitorização de Findings: É executado numa base semestral um procedimento de acompanhamento interno (follow-up) destinado a monitorizar o estado dos findings relevantes e a adopção de acções correctivas pelas áreas de negócio.



## b) Principais riscos e acções de controlo

Esta secção refere-se à identificação dos principais riscos relacionados com as actividades concretas do negócio, incluindo a descrição de alguns eventos que podem originar esses riscos, e as principais acções de controlo implementadas para os gerir. Durante 2010, em relação aos riscos de negócio da Sonaecom, foi colocado um foco particular na execução de uma actualização do ciclo de gestão do risco para a unidade do negócio de telecomunicações. O estado dos seus principais riscos foi actualizado através da revisão das causas de risco mais relevantes, da atribuição de donos do risco e da identificação de controlos existentes ou novas acções para gerir esses riscos. Esta revisão irá continuar durante 2011, resultando na matriz de risco actualizada, incluindo a análise do impacto e probabilidade de cada risco potencial.

Nas categorias de riscos económicos, financeiros e jurídicos, os riscos são apresentados e ordenados nesta secção de acordo com a classificação e a estrutura do Business Risk Model (BRM) da Sonaecom. O BRM é um modo sistemático de identificação dos riscos que afectam a organização (linguagem comum) e permite a definição e agrupamento dos riscos, bem como das suas principais causas (dicionário de riscos).

### Riscos Económicos

De acordo com o Business Risk Model (BRM) da Sonaecom, os riscos económicos estão relacionados com as seguintes categorias de risco: Envolvente do Negócio; Estratégia; Operações; Tecnologia e Processamento de Informação; e Empowerment e Integridade.

#### Influências económicas

A Optimus está exposta ao ambiente económico adverso actual em Portugal e, conseqüentemente, à possível redução geral de consumo (consulte o Capítulo 2 relativo ao mercado de telecomunicações Português).

Apesar de o mercado de telecomunicações altamente competitivo Português ter comprovado ser notavelmente resiliente à recessão global durante 2009, e menos em 2010, esta imunidade pode tornar-se menos aplicável durante 2011. Neste contexto, embora não seja esperada uma diminuição no número de clientes, existe o risco de a receita média por cliente ser afectada devido à redução do consumo.

A Optimus tem em curso várias iniciativas que podem ajudar a diminuir este risco através de controlos de custos mais apertados.

Em relação a outras empresas da Sonaecom, é relevante notar que a WeDo Technologies, através do seu ritmo da expansão e internacionalização, vê o impacto adverso do ambiente económico mundial de forma mais diluída. Adicionalmente, a empresa já antecipou esses possíveis efeitos expandindo o seu portfólio de produtos e identificando outros sectores de negócio como alvo (consulte à frente o risco Portfólio do Negócio).

#### Inovação tecnológica

Para a Optimus, ter uma infra-estrutura tecnológica optimizada é um factor crítico de sucesso que ajuda a reduzir potenciais falhas em alavancar nas evoluções técnicas.

Entre as causas possíveis para este risco encontram-se o ritmo da introdução das redes móveis 4G com base na tecnologia Long-Term Evolution (LTE); as questões de compatibilidade de 4G; o aumento da convergência de serviços fixo-móvel; e a necessidade de suportar a utilização crescente de serviços multimédia pelos clientes.

Durante 2010, a Optimus continuou as acções para alavancar na inovação tecnológica, permitindo mitigar essas possíveis causas de risco.

A WeDo Technologies conseguiu recentemente a certificação em Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (NP 4457:2007). Em conjunto com a sua certificação de Qualidade existente (ISO 9001:2008), esta nova certificação ajuda a empresa a continuar a inovar de um modo sustentado e ajuda a mitigar factores potenciais de risco, colocando o risco da inovação como não significativo para esta subsidiária da Sonaecom. A WeDo Technologies foi um dos primeiros produtores de software a investir no mercado de Revenue Assurance, e foi o primeiro a fazê-lo para Business Assurance.

A Mainroad enfrenta os desafios da inovação tecnológica da computação em nuvem (cloud computing). Esta tendência tecnológica é caracterizada por uma forte adopção crescente da virtualização dos servidores e arquitecturas orientadas para os serviços por parte dos clientes. No lado dos prestadores de serviços, tem de ser feito um esforço de acompanhamento, adaptar infra-estruturas e mudar o modelo de operações para um modelo orientado para os serviços.

Alguns riscos relevantes associados geralmente à computação em nuvem são: a mudança dos centros de dados tradicionais (adaptados para as soluções proprietárias dos clientes) para os centros de dados de serviços de computação em nuvem (mais standardizados); uma parte dos serviços de consultoria e suporte de aplicações de TI que podem ser ameaçados, dado que os clientes podem deixar de utilizar aplicações proprietárias; alguns problemas na integração da arquitectura da computação em nuvem com os sistemas actuais que podem trazer complexidade; a necessidade dos clientes para melhorar os controlos de segurança, devido ao facto de a computação em nuvem ser um serviço partilhado por vários clientes, tornando necessário aumentar o nível de controlo sobre a informação.

Neste contexto, a Mainroad continuou a sua abordagem para tratar as questões da computação em nuvem do seguinte modo:

- Melhoria da oferta existente de IT Outsourcing e IT Managed Services.
- Avaliação da possibilidade de fornecimento de aplicações como serviços, utilizando parcerias.
- Alavancagem na coordenação e a gestão das iniciativas do Grupo Sonae relacionadas com a computação em nuvem, que já foram testadas internamente no Grupo.
- Actualização da metodologia e dos processos para acompanhar as exigências da computação em nuvem.
- Desenvolvimento das suas três áreas principais de negócio funcionando em complementaridade para alavancar nas oportunidades da computação em nuvem:
  - Data Center Services – A Mainroad oferece dois centros de dados para os equipamentos dos clientes, incluindo alojamento especializado e infra-estruturas de telecomunicações que permitem aos clientes alojar os seus servidores virtualizados.
  - Support Services – Esta área oferece gestão de TI e serviços de suporte para sistemas e aplicações de clientes, bem como serviços de suporte para infra-estruturas tecnológicas, incluindo serviços de Outsourcing de TI completos ou seleccionados.
  - Professional Services – Esta é a área de projecto da Mainroad, que oferece serviços especializados de consultoria (desenho de soluções) e implementação (integração e personalização de soluções de TI), incluindo serviços de Segurança de TI.

## Concorrência

A Optimus tem sido um agente activo na transformação do mercado de telecomunicações Português, e é actualmente o operador integrado melhor posicionado para actuar como uma verdadeira alternativa ao operador incumbente. Neste contexto, a Optimus está exposta a riscos de concorrência de outros intervenientes no seu ambiente de negócio.

Alguns dos riscos a que a Optimus está exposta podem ser resumidos do seguinte modo: a destruição de valor em determinados segmentos de clientes e serviços (questões de preços); a concorrência agressiva no mercado residencial fixo (perda de receitas no acesso indirecto); desafios da alavancagem da fibra óptica; e o efeito da rede móvel.

A WeDo Technologies é líder mundial no mercado de Revenue Assurance em telecomunicações (fonte: Relatório Stratecast de 2009 de "Revenue Assurance and Cost Management Global CSP"), pelo que este risco não é significativo.

## Portfólio do Negócio

Na WeDo Technologies, um dos objectivos principais tem sido a expansão e a internacionalização do negócio, que poderia ter sido afectado adversamente se a empresa tivesse continuado com uma só linha de produtos, focada num sector de negócio. Este risco está a ser diminuído porque a empresa continuou a consolidar a sua presença global fora de Portugal durante vários anos, identificou novos sectores de negócio alvo desde 2009 e aumentou o seu portfólio de produtos.

Neste contexto, durante 2010, a WeDo Technologies continuou a sua estratégia através de:

- Expansão do portfólio de Revenue Assurance e Gestão de Fraudes para Business Assurance.
- Aumento da sua oferta para além da sua base de clientes de telecomunicações tradicional, incluindo outros sectores de negócio como o retalho e o financeiro.
- Clarificação das suas duas linhas de produtos:
  - Business Assurance – Destinado aos sectores de Telecomunicações, Retalho, Energia e Financeiro/Seguros. É baseado no “Business Assurance RAID 6.0”, que é um software independente e integrado de Revenue Assurance, de Gestão de Fraude e de Processos de Controlo do Negócio. Este software foi expandido com módulos para gerir a segurança além de operações de garantia da receita, tais como gestão de incentivos, cobranças e processos de gestão de parceiros. Esta linha de produtos é complementada pelos serviços de consultoria de Business Assurance.
  - Business Management and Support systems – É destinado ao nicho de Telecomunicações e Energia. É baseado em vários sistemas e soluções para Gestão de Roaming, Cobranças e Controlo de Crédito, Gestão de Incentivos, Gestão de Processos, Retenção de Dados e Gestão de Valor de Clientes. Esta linha de produtos é complementada por Serviços Profissionais e serviços de Formação e Suporte.

## Interrupção de Negócio (Gestão da Continuidade de Negócio)

Uma vez que o negócio da Sonaecom (Telecomunicações, SSI e Media) assenta sobretudo na utilização de tecnologia, as potenciais falhas dos recursos técnico-operacionais (infra-estruturas de rede, aplicações do sistema 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 (churn). No sector das telecomunicações, a interrupção de negócio e outros riscos associados podem ser agravados porque os serviços são em tempo real (voz, dados/internet e TV), e os clientes têm tipicamente uma baixa tolerância a interrupções.

Para identificar este conjunto específico de riscos, e para implementar acções de prevenção e mitigação que garantam a continuidade de operações e serviços críticos, a Sonaecom tem adoptado ao longo de vários anos o programa Gestão da Continuidade do Negócio (BCM – Business Continuity Management). Este programa é patrocinado por um membro da Comissão Executiva da Sonaecom (CEO da Optimus), é coordenado pela função central de Gestão do Risco, e tem um grupo de trabalho permanente com representantes operacionais e de gestão das unidades de negócio relevantes.

### Gestão de Crise

O reforço dos procedimentos do Plano de Gestão de Crise, focado em cenários de falhas técnico-operacionais na unidade de telecomunicações, constituiu a parte mais significativa das actividades de BCM em 2010. Envolveu todos os departamentos do negócio, com ênfase particular nas actividades core dos departamentos Técnica, Sistemas de Informação, Instalações e Serviço ao Cliente, bem como nas actividades de comunicação coordenadas pelo departamento de Comunicação Institucional. As acções realizadas envolveram:

- Actualização dos Organigramas de Crise de todos os departamentos, incluindo a nomeação de responsáveis pelas actividades críticas e designação de substitutos.

- Revisão da Matriz de Avaliação de Impactos e Níveis de Crise (critérios operacionais e de negócio), bem como os procedimentos de escalamento e articulação com procedimentos de gestão de incidentes.
- Redefinição de regras de Notificação, suportadas por ferramentas de notificações por e-mail e por SMS.
- Redesenho dos fluxos de Comunicações em Crise, orientações e responsabilidades para gerir a comunicação com as partes interessadas (stakeholders) relevantes internas e externas.
- Implementação de ferramentas e recursos para suportar o Plano, incluindo uma ferramenta web para documentar e manter o Plano. Isto permitiu a definição de procedimentos de crise adaptados a todos os papéis de crise, baseados em check-lists de acções com hiperligações.
- Execução de sessões de formação e de simulação do Plano, englobando cerca de 200 colaboradores aos níveis operacional, tático e estratégico da empresa.

### Planos de Continuidade do Negócio e Manutenção

Durante 2010, a Sonaecom continuou a melhorar as actividades de implementação e manutenção dos processos BCM, incluindo as acções seguintes:

- Implementação de estratégias de resiliência complementares para algumas plataformas críticas da rede de telecomunicações.
- Actualização da solução existente de disaster recovery de TI/SI, visando a alta disponibilidade geográfica para algumas aplicações críticas, com foco nas aplicações que suportam as actividades de Atendimento a Clientes da Optimus.
- Execução de auditorias aos riscos de segurança física nos centros de comutação da Optimus e nos centros de dados da Mainroad. Definição de normas para gerir riscos físicos nessas instalações críticas (segurança das infra-estruturas e procedimentos).
- Início da revisão do Foco BCM, para reflectir a evolução do portfólio de serviços da Optimus e actividades críticas actualizadas.
- Coordenação com entidades oficiais externas para cenários catastróficos, segurança de infra-estruturas críticas e comunicação em crise, incluindo a colaboração na actualização dos Planos de Protecção Civil.
- Participação no estudo sobre Segurança nas Comunicações Electrónicas Nacionais, promovido pelo regulador do sector (ICP – ANACOM), que envolveu os principais operadores de comunicações em Portugal.

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

#### Gestão da Segurança da Informação (Telecomunicações, SSI e Media)

Tendo presente que a Sonaecom é sobretudo uma empresa 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 e confidencialidade. Deste modo, durante 2010, 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).

O Comité GRC é um grupo de trabalho mandatado pela Comissão Executiva, patrocinado pelo CIO e coordenado pela função central de Gestão do Risco. Tem o nível mais elevado de decisão em assuntos de Segurança de Informação, toma decisões sobre políticas ao nível da Sonaecom e sugere recomendações. Desenvolve e propõe um plano de acção anual. Agrupa as áreas mais relevantes para a segurança da informação.

Durante 2010, o Comité GRC coordenou várias acções de gestão do risco, sendo as mais relevantes as seguintes:

- A revisão da Política de Segurança da Informação da Sonaecom, incluindo os documentos relacionados Carta de Segurança, Normas e Procedimentos.
- A execução de uma campanha de consciencialização para fortalecer uma cultura de Segurança da Informação entre os colaboradores, parceiros e stakeholders chave. Para além de ser uma questão tecnológica, a segurança deve ser considerada

como uma questão cultural e comportamental, o que explica a relevância de uma campanha de consciencialização. Esta campanha incluiu artigos numa revista e em newsletters internas, e o lançamento de um *website* interactivo interno dedicado à Segurança da Informação. Os temas principais focados foram: confidencialidade dos dados (partilha de informação, dados pessoais e armazenamento); utilização dos postos de trabalho (acessos remotos, protecção, equipamento); utilização da web (internet, redes sociais e e-mail); gestão de credenciais (palavras-passe, engenharia social e phishing); software (malicioso e licenciamento); e equipamentos móveis (configuração e utilização).

- A implementação de um report com os indicadores de risco mais relevantes relacionados com a Segurança da Informação, com o objectivo de: monitorizar o desempenho da função de Segurança da Informação; identificar tendências, causas de alterações e oportunidades de melhoria; e também suportar os processos de tomada de decisão, justificando investimentos em recursos humanos ou técnicos.
- Início de uma avaliação detalhada do risco para obter uma visão geral sobre o estado do risco da segurança da informação na Sonaecom. Isto também permitirá priorizar e suportar os processos de tomada de decisão, e completar a recolha de indicadores do risco de segurança ao longo de 2011.

#### Informação de Cliente e Segurança (Telecomunicações)

Em questões de segurança, tendo presente que a Optimus é uma empresa orientada para o cliente, tem sido colocado um maior esforço na perspectiva do cliente. A evolução das funcionalidades dos serviços de telecomunicações e a sua capacidade para suportar o fluxo de informação do cliente aumentou os riscos de segurança, nas suas facetas técnica e de comportamento do cliente. Durante 2010, foram desenvolvidas várias acções de controlo em relação à segurança dos serviços de telecomunicações:

- Identificação, análise e prevenção de malware móvel e de ameaças de aplicações maliciosas, com vista a proteger a Optimus e os clientes contra ataques. A Optimus seleccionou uma Solução Global de Segurança para integração com telemóveis/smartphones, para proteger os clientes contra vírus, spyware, trojans, vermes, navegação maliciosa, roubo, etc., e a sua estratégia de implementação está em desenvolvimento para ser concretizada durante 2011.
- Publicação de um Programa de Sensibilização e Educação de Clientes nos *websites* da Sonaecom e da Optimus, para criar consciência sobre os riscos comuns e aconselhar os clientes sobre as melhores práticas anti-fraude e de segurança a cumprir quando utilizam serviços de telecomunicações.
- Desenvolvimento adicional do projecto e-Privacy para mitigar e proteger o acesso à informação sensível de clientes nos sistemas operacionais de suporte ao negócio.
- Participação no GSM MoU Association Security Group para estudar as melhores práticas e para propor medidas técnicas de segurança rentáveis, para combater a fraude nas telecomunicações e para prevenir quebras de segurança nas plataformas de suporte aos serviços e ao nível da rede.

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

Sabendo que as empresas da Sonaecom são orientadas para o cliente, é dada atenção especial ao impacto que as potenciais falhas de produtos e serviços podem ter nos seus clientes, nomeadamente questões de responsabilidade civil. Estas são intrínsecas do negócio, e estão normalmente relacionadas com acidentes, actos 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), sendo relevantes para empresas como as subsidiárias da Sonaecom, que fornecem sobretudo serviços baseados em tecnologia e informação. No caso de uma falha de serviço, e porque essa responsabilidade deriva da relação contratual com os clientes, podem surgir questões de Responsabilidade Civil Profissional.

Alguns exemplos de causas potenciais de risco de falha de serviço podem ser: período de indisponibilidade de serviço no âmbito do processo de activação de serviços de telecomunicações; questões de entrega de projecto (por exemplo, atrasos de fornecimento da integração de software) ou questões de desempenho de projecto (por exemplo, problemas de dimensionamento de hardware

na integração de software com o hardware do cliente) nas empresas SSI; falha na publicação de anúncios no jornal.

A estratégia de gestão do risco seleccionada pela Sonaecom para este tipo de risco, para além de implementar controlos internos, foi transferir o risco utilizando seguradoras. Neste contexto, durante 2010, foram adoptadas várias acções relacionadas com os seguros de Responsabilidade Civil Profissional:

- Execução de avaliação de risco específico para responsabilidade civil profissional, para identificar potenciais causas de risco e para sistematizar os controlos respectivos.
- Implementação de melhoramentos nalguns controlos internos, para diminuir adicionalmente as causas do risco.
- Melhoramento do seguro de responsabilidade civil profissional existente, tendo o novo seguro incorporado um âmbito alargado de coberturas adaptadas às realidades de negócio que as empresas da Sonaecom enfrentam, incluindo:
  - Módulo de Protecção de Tecnologia para a Optimus, WeDo Technologies, Mainroad, Saphety e Bizdirect.
  - Módulo Multimédia para a Optimus e Público.

### Garantia de Receitas e Custos (Business Assurance de Telecomunicações)

Os negócios de telecomunicações estão sujeitos aos riscos operacionais inerentes relacionados com a garantia e monitorização de receitas de clientes. Ao longo de 2010, continuámos a melhorar os nossos controlos do risco, com os seguintes objectivos chave:

- Detectar quaisquer perdas de registos entre a utilização do equipamento terminal pelo cliente e a facturação;
- Mitigar perdas na qualidade de serviço ou deterioração causadas por quebras de integridade;
- Prevenir perdas de receitas que possam surgir da implementação de novos produtos e serviços.

Esta monitorização é suportada pelo sistema 'RAID', uma aplicação líder desenvolvida pela WeDo Technologies. Esta plataforma já está preparada para incluir as nossas ofertas convergentes de fixo-móvel.

Business Assurance continuou a ampliar os controlos para actividades de garantia de custos, incluindo itens como a atribuição eficiente de recursos técnicos na rede. Esta tendência deve continuar ao longo de 2011, ampliando o seu âmbito para controlar algumas áreas do sistema de gestão de incentivos (comissões das forças de vendas e dos agentes).

### Fraude (Gestão de Fraude de Telecomunicações)

Uma fraude de cliente ou de terceiros é um risco comum no sector das telecomunicações. Os praticantes de fraudes podem tirar partido das potenciais vulnerabilidades do processo, serviço ou rede. Tenho isto presente, a Optimus possui desde há muito tempo uma equipa dedicada à Gestão de Fraude. Durante 2010, a empresa concentrou os seus esforços no desenvolvimento e implementação das seguintes acções de controlo:

- Foco na mitigação e controlo do IRSF (International Revenue Share Fraud), um dos tipos principais de fraude que afectam os operadores de telecomunicações em todo o mundo. Foram adoptadas várias medidas de prevenção e controlo, tais como: bloqueio de destinos de risco específicos; alteração de funcionalidades do serviço para proteger melhor os clientes; revisão dos planos de preços de retalho, etc.
- Criação, em conjunto com a TMN e a Vodafone, de uma metodologia comum e normalizada para classificar e avaliar a Fraude de Telecomunicações ao nível nacional, para melhorar os procedimentos de cooperação e de mitigação.
- O melhoramento da monitorização e da detecção de fraudes através da expansão do sistema Near Real Time Roaming Data Exchange (NRTRDE) para outros operadores de rede e a implementação de novos controlos para clientes Pré-pagos, Pós-pagos e Roamers IN and OUT.
- Participação no GSM MoU Association Fraud Forum para partilhar experiências, estudar os tipos de fraudes mais comuns

cometidas contra as empresas de telecomunicações e encorajar a coordenação mundial para as acções da mitigação e de detecção contra esses crimes. A Optimus promoveu e contribuiu para a criação Base de Dados GSMA Hot B Number, uma lista de risco dos destinos internacionais mais comuns utilizados na Fraude de Telecomunicações.

- Cooperação com a WeDo Technologies em relação ao desenho e desenvolvimento de RAID FMS (Sistema de Gestão de Fraude) para implementação futura na Optimus, que espera-se deve ocorrer durante 2011.

## Riscos Financeiros

De acordo com o Business Risk Model (BRM) da Sonaecom, os riscos financeiros estão relacionados sobretudo com a categoria de risco Financeiro.

Nesta secção, a Sonaecom reconhece que está potencialmente exposta a riscos relacionados com os processos de reporting financeiro e de contabilidade, tal como estão outras empresas cotadas com actividades semelhantes, e a uma variedade de outros riscos financeiros como o risco de mercado (particularmente, riscos de taxa de câmbio e taxa de juro), risco de liquidez e risco de crédito. A atitude da Sonaecom em relação à gestão de riscos financeiros é conservadora e prudente, e estes princípios foram seguidos durante 2010.

Os **papéis e responsabilidades** relacionadas com os **riscos financeiros** são normalmente atribuídos do seguinte modo:

- O departamento Financeiro e de Contabilidade gere e controla os riscos; e articula, de acordo com o necessário, com todas as outras áreas de negócio e de suporte que contribuem para controlar riscos financeiros.
- O CF supervisiona e aprova a divulgação de informação financeira sob a sua responsabilidade; supervisiona o trabalho efectuado pelo Auditor Externo nas demonstrações financeiras da empresa; e emite um relatório anual sobre o seu trabalho de fiscalização, bem como uma opinião sobre o relatório do Conselho de Administração, demonstrações financeiras consolidadas e individuais.
- A CAF revê as demonstrações financeiras que devem ser divulgadas e reporta as suas conclusões ao Conselho de Administração; monitoriza exposições financeiras significativas; monitoriza as principais áreas de julgamento em assuntos financeiros e de contabilidade; supervisiona a conformidade com as normas contabilísticas; e supervisiona a conformidade com os requisitos e regulamentos estatutários e legais, em particular no domínio financeiro.
- A Auditoria Interna avalia a exposição ao risco; verifica a eficácia da gestão do risco e dos controlos internos; e propõe medidas para melhorar os controlos.
- O Auditor Externo verifica se os principais elementos dos sistemas de controlo interno e gestão de risco implementados na empresa relativamente ao processo de divulgação de informação financeira são apresentados e divulgados na informação anual sobre o Governo das Sociedades e emite uma certificação legal das contas e Relatório de Auditoria, no qual atesta se aquele relatório divulgado sobre a estrutura e as práticas de governo societário, inclui os elementos referidos no artigo 245º - A do Código dos Valores Mobiliários.

## Contabilidade e Reporting Financeiro (Sistema de Controlo de Riscos Financeiros)

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

O **sistema de controlo interno para a contabilidade e preparação das demonstrações financeiras** inclui os seguintes **controlos chave**:

- O processo de divulgação de informação financeira está formalizado, os riscos e controlos associados estão identificados, sendo devidamente estabelecidos e aprovados os critérios para a sua preparação e divulgação, que são revistos periodicamente.

- Existem três tipos principais de controlos: controlos de alto nível (controlos ao nível da entidade), controlos dos sistemas de informação (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 melhoramento de processos, com o objectivo de preparar o relato financeiro da empresa.
- A utilização de princípios contabilísticos, que são explicados ao longo das notas às demonstrações financeiras (consulte a secção 6.2, nota 1), constitui um dos pilares fundamentais do sistema de controlo.
- Os planos, procedimentos e registos do Grupo permitem uma garantia razoável que as transacções são executadas apenas com uma autorização geral ou específica da gestão, e que essas transacções são registadas para permitir que as demonstrações financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites. Assegura também que a empresa mantém um registo actualizado de activos, que o acesso a esses activos depende de uma autorização da gestão, e que o registo dos activos é verificado face aos activos existentes, sendo adoptadas as medidas apropriadas sempre que ocorrem diferenças.
- 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 detalhadamente. Isto inclui a revisão dos princípios utilizados, a verificação da precisão da informação produzida e a consistência com os princípios e políticas definidas e utilizadas em períodos anteriores.
- 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 Director 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 sua 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 afectar materialmente o reporting contabilístico e financeiro, evidenciamos as seguintes:

- Estimativas contabilísticas – As estimativas contabilísticas mais significativas são descritas na secção 6.2, nota 1.aa) das demonstrações financeiras, e nas outras notas seguintes. As estimativas foram baseadas na melhor informação disponível durante a preparação das demonstrações financeiras, e no melhor conhecimento e experiência de eventos passados e/ou presentes.
- Saldos e as transacções com partes relacionadas – Os saldos e transacções mais significativos com partes relacionadas são divulgados nas notas das demonstrações financeiras (consulte a secção 6.2, nota 35). Apresentamos como anexo do relatório uma lista de todas as partes relacionadas com o Grupo Sonaecom. Estas estão associadas sobretudo a actividades operacionais do Grupo, bem como a concessão e obtenção de empréstimos, efectuados a preços de mercado.

Pode consultar informação mais específica, sobre como estas e outras causas de risco foram mitigadas, ao longo das notas às demonstrações financeiras (consulte a secção 6.2, nota 1.ab).

A Sonaecom adopta várias acções relacionadas com o melhoria contínua do Sistema de Controlo de Riscos Financeiros, incluindo:

- Melhoria da documentação sobre controlos – No seguimento das acções de 2010, durante 2011 a Sonaecom irá continuar a melhorar a documentação e a sistematização dos riscos e o sistema de controlo interno relacionado com a preparação da informação financeira. Esta acção inclui a identificação do risco/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.
- Análise de conformidade – O departamento de Relação com Investidores, em cooperação com o Departamento Financeiro



e de Contabilidade, o departamento Jurídico e de Regulação, o departamento de Auditoria Interna e Gestão de Risco e, de acordo com o 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.

### Moeda

O Grupo opera internacionalmente, e tem subsidiárias que operam no Brasil, Reino Unido, Polónia, Estados Unidos da América, México, Austrália, Egipto e Malásia (delegação). As 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 diferentes do Euro, sendo imaterial o risco associado às actividades operacionais.

A gestão do risco de câmbio procura minimizar a volatilidade dos investimentos e transacções efectuados em moeda estrangeira e, sempre que possível, a empresa utiliza coberturas naturais para gerir a exposição, ou instrumentos financeiros derivados para cobertura.

Nas notas às demonstrações financeiras (consulte a secção 6.2, nota 1.ab) 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 elevado de volatilidade. O impacto desta volatilidade nos resultados da empresa ou nos fundos dos seus Accionistas é mitigado pelo efeito dos seguintes factores: (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) possível co-relação 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 transacções semelhantes para efeitos de cobertura dos riscos da taxa de juro considerados significativos, nomeadamente swaps de taxa de juros 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 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 (consulte a secção 6.2, nota 1.ab) 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 (consulte a nota 20).

## 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 (consulte a secção 6.2, nota 1.ab) 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 actividades 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 procura garantir que os valores em dívida são efectivamente cobrados dentro dos períodos negociados sem afectar a saúde financeira da empresa. Para ajudar a mitigar este risco, o Grupo utiliza agências de avaliação de crédito, subscreve seguros de crédito e tem departamentos específicos para Controlo de Crédito, Cobranças e Gestão de Contencioso.

## Riscos Legais

De acordo com o Business Risk Model (BRM) da Sonaecom, os riscos legais estão relacionados com a categoria de riscos da Envolve do Negócio.

Para monitorizar as causas dos riscos actuais 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 e de Regulação, que acompanha de muito perto as questões legais e regulatórias. Apesar disto, não podemos excluir totalmente o risco de possíveis processos de infracção 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 comunicações 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 na unidade de telecomunicações, a qual está sujeita a regras específicas, definidas sobretudo pelo regulador do sector ICP - Autoridade Nacional de Comunicações (ICP - ANACOM).

As decisões do regulador podem ter um grande impacto no desenvolvimento da actividade da Optimus, incluindo as relacionadas com: condições de atribuição de espectro, tarifas de terminação móvel, enquadramento regulatório das redes de nova geração (NGNs), onde devem ser definidas as condições de acesso a NGNs de terceiros, condições da oferta grossista (nomeadamente,

acesso a condutas, linhas alugadas e acesso à desagregação do lacete local) e financiamento do serviço universal. Tal como já foi mencionado, a ICP – ANACOM é responsável pela definição de condições de atribuição do espectro. Isto é particularmente relevante para as actividades da Optimus, dado que o regulador já anunciou que pretende promover a atribuição do espectro de LTE durante o primeiro semestre de 2011.

Existem também outras questões que afectam a actividade da empresa, que são decididas directamente pelo Governo, embora seja assistido pela ICP - ANACOM, nomeadamente a designação do fornecedor de serviços universal, taxas reguladoras (espectro, numeração, actividade regulatória) ou outras taxas a impor aos prestadores de serviços de comunicações e regras de protecção dos consumidores, tais como as impostas durante o ano de 2010 em relação ao desbloqueio dos equipamentos terminais.

Adicionalmente, a Sonaecom tem também de cumprir as regras definidas ao nível Europeu, que têm um efeito directo em Portugal na sua qualidade de Estado Membro da União Europeia, tais como a regulação de serviços de roaming, que limita as condições de fornecimento dos serviços de roaming ao nível de grossista e retalhista.

Para além das regras específicas relacionadas com o sector das telecomunicações, a Optimus está também sujeita a legislação horizontal, incluindo a lei da concorrência, enquanto que outras empresas da Sonaecom, como a WeDo Technologies, enfrentam um risco adicional: a sua presença em vários países em todo o mundo acarreta riscos específicos relacionados com enquadramentos legais muito diferentes, onde é necessário um esforço adicional para serem totalmente compreendidos.

### c) Outros Processos de Gestão de Risco

A última parte da secção sobre gestão de risco cobre as políticas e processos da Sonaecom relativos a três áreas que são geralmente consideradas como sensíveis ao risco e são áreas nas quais existe um foco por parte dos accionistas e outras partes interessadas: Conflitos de Interesse, Práticas de Remuneração e Comunicação de Irregularidades. Embora estas sejam áreas importantes e sensíveis, a Sonaecom considera que, tendo em conta a estrutura de governo da sociedade, as políticas e os processos implementados, estas áreas envolvem níveis de risco inferiores quando comparadas, por exemplo, com alguns dos riscos económicos intrínsecos do negócio, anteriormente já descritos nesta secção.

#### Política de Conflitos de Interesse

É uma questão de bom governo da sociedade que, em todos os negócios da Sonaecom, a integridade e a reputação não devam ser comprometidas quando qualquer uma das partes do negócio tem um conflito de interesses, actual, potencial, inferido, ou é uma terceira parte. Deste modo, estão em vigor processos de controlo interno que permitem endereçar conflitos de interesse, nas várias dimensões da organização.

Destinado a todos colaboradores, a Sonaecom adoptou um Código de Conduta que inclui as seguintes orientações sobre conflitos de interesse:

- É aplicável a todos os colaboradores, incluindo ao nível da Administração e dos responsáveis da empresa, bem como consultores externos permanentes e pessoal de outsourcing (também referidos como parceiros de negócio). Sendo um princípio da empresa, todos os colaboradores são encorajados a revelar potenciais conflitos de interesse ao seu supervisor imediato na hierarquia.

- Os colaboradores devem evitar intervir nos processos de tomada de decisões que envolvem, directa ou indirectamente, organizações com as quais colaboram ou colaboraram, ou pessoas com que estejam ou tenham estado ligados por laços de parentesco ou de amizade. Se for impossível abster-se da intervenção nestes processos, os colaboradores devem informar o seu superior administrativo sobre a existência dessas ligações.
- Os colaboradores devem abster-se de participar ou desempenhar tarefas em organizações cujas actividades possam ser incompatíveis com o desempenho das suas funções na Sonaecom, ou cujos objectivos possam ser incompatíveis com os da Sonaecom.
- O Código de Conduta, bem como o funcionamento dos seus processos relacionados ao abrigo da supervisão da Comissão de Ética, são disponibilizados a todos os colaboradores actuais e novos e aos parceiros de negócios, e são também publicados no *website* e na intranet da Sonaecom.

Adicionalmente, ao nível da Administração, existe um Regulamento que governa a Política e Procedimentos sobre Conflitos de Interesse, aprovado pelo Conselho, determinando que:

- É aplicável a todos os Administradores, incluindo todos os membros do Conselho de Administração, bem como a outros Gestores Executivos Seniores que participam regularmente nas reuniões do Conselho, reuniões da Comissão Executiva ou de quaisquer Comissões do Conselho.
- Um Administrador, ou entidades nas quais um Administrador tenha um interesse significativo e/ou influência, que entre ou proponha entrar em transacção com a Empresa deve efectuar imediatamente uma revelação completa desse facto.
- Esses conflitos serão comunicados ao Conselho de Administração, normalmente através da CAF. O Conselho de Administração, com aconselhamento da CAF, pode aprovar a transacção ou solicitar que sejam tomados passos adicionais predefinidos, de acordo com o necessário e razoável, para eliminar qualquer conflito de interesse.
- Para todos os Administradores, será mantido um registo pelo Secretário do Conselho de Administração, relativo a cargos de administração exteriores significativos e relevantes e outras funções ou actividades relevantes (supervisionado pela CNR), bem como um registo de todas as participações accionistas detidas (fiscalizado pela CAF). Os Administradores reconfirmarão por escrito o conteúdo do registo pelo menos uma vez por ano.

Ao nível da Empresa, no que se refere às relações com os accionistas e transacções com partes relacionadas:

- Quando efectuam transacções com partes relacionadas, as empresas da Sonaecom devem agir de um modo diligente, cuidadoso e organizado, e devem assegurar que as transacções são bem documentadas. Os interesses das partes envolvidas devem ser respeitados assegurando que, globalmente, as transacções são implementadas numa base de "braço de ferro", respeitando as práticas gerais de mercado (efectuadas como se as partes da transacção fossem entidades independentes, efectuando transacções comparáveis). As transacções devem cobrir interesses a longo prazo das partes envolvidas (incluindo tratamento justo de quaisquer accionistas minoritários) e devem ter em conta os interesses de outras partes relevantes, tais como colaboradores, clientes e credores, assegurando assim a sustentabilidade das empresas.
- Quando são efectuados negócios de importância significativa com detentores de participações qualificadas, ou com entidades que são classificadas como partes relacionadas, esses negócios devem ser sujeitos a opinião preliminar do CF. O CF, ao abrigo dos seus Termos de Referência, obtém do Conselho de Administração, normalmente através da CAF, toda a informação necessária relacionada com o progresso financeiro e operacional da empresa, alterações ao seu portfólio do negócio, os termos de quaisquer transacções sensíveis ou com partes relacionadas que tenham ocorrido e os detalhes das decisões tomadas.

Ao abrigo dos Termos de Referência, a CAF dedica atenção particular a transacções materiais com partes relacionadas, especialmente quaisquer transacções que possam envolver um risco significativo de preços de transferência.

- A informação relevante relativa a accionistas de referência e partes relacionadas é divulgada na secção 5.6, incluindo as participações qualificadas da Sonaecom em “Participações Qualificadas” e a existência de outras transacções não operacionais materialmente relevantes com partes relacionadas, se existirem, em “Transacções relevantes com partes relacionadas”.

### Política de Remuneração

A Sonaecom está comprometida na aplicação das orientações de gestão de risco geralmente recomendadas em termos de remunerações:

- O desenho da política de remunerações para todos os responsáveis e colaboradores da empresa deve ter em conta o seu comportamento potencial de assumpção de risco, dando um peso suficiente, mas equilibrado, à sua componente variável, transpondo algum risco da actividade para o risco assumido pelos próprios responsáveis e colaboradores, relacionando a sua recompensa com o desempenho individual e da empresa.
- Adicionalmente, a remuneração dos membros do Conselho de Administração deve ser estruturada para que os seus interesses sejam alinhados com o interesse a longo prazo da empresa. A sua remuneração deve ser baseada numa avaliação independente do seu desempenho, e deve ser estruturada para desencorajar a tomada excessiva de riscos.

Uma avaliação de risco da política de remuneração da Sonaecom pode ser obtida considerando a seguinte informação:

- Os princípios de remuneração aplicados para todos os responsáveis e colaboradores e o modo como as várias componentes da remuneração contribuem para um ambiente controlado em termos do comportamento de assumpção de risco são explicados na secção 5.4 deste relatório. Esta é intitulada de Política de Remuneração do Grupo e Remuneração dos Órgão 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, equidade e gestão de risco adequada do processo. Em particular, a CNR tem um papel importante de supervisão devido à sua função chave, na revisão de toda a política de remuneração e compensação, e todas as propostas de remuneração, bem como supervisionar o MTIP.
- Os princípios e práticas de remuneração que se aplicam ao nível do Conselho são explicados na secção 5.4, em Remuneração de Administradores, bem como o detalhe das remunerações individuais. A CNR comunica por escrito ao Conselho, sempre que necessário, e colabora com a Comissão de Vencimentos da Sonaecom para obter a sua aprovação, em nome dos accionistas, da remuneração e outras compensações do Conselho de Administração e de outros Órgãos de Governo.
- Finalmente, o facto de informação completa ser divulgada na secção 5.4 sobre a política de remuneração adoptada promove a transparência e é ele próprio um factor que contribui para mitigar o risco de práticas de pagamento potencialmente problemáticas.

## Política de Comunicação de Irregularidades

A Sonaecom tem uma política e um processo para comunicar alegadas irregularidades efectuadas por responsáveis, colaboradores e parceiros, que definem procedimentos para responder a quaisquer irregularidades comunicadas.

O CF tem responsabilidades estatutárias em relação a este processo, em particular:

- Receber comunicações de alegadas irregularidades comunicadas em relação à Empresa e apresentadas pelos accionistas da Empresa, colaboradores ou outras partes.
- Registar quaisquer alegadas irregularidades que tenham sido comunicadas, promover a investigação com a devida diligência pelo Conselho de Administração, a Auditoria Interna e/ou Externa, e reportar as suas conclusões.

A responsabilidade de supervisão deste processo foi delegada na Comissão de Ética da Sonaecom, que tem de:

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

O processo de comunicação de irregularidades pode ser resumido do seguinte modo:

- Qualquer pessoa que pretenda comunicar uma irregularidade que pense ou saiba ter sido cometida por qualquer responsável, colaborador ou parceiro da Sonaecom, deve fazê-lo através de carta ou e-mail dirigido à Comissão de Ética, contendo uma descrição sumária dos factos. A identidade do divulgador será mantida anónima, se tal for explicitamente solicitado.
- A carta será analisada pela Comissão de Ética e, se considerar que existem fundamentos para a existência da irregularidade comunicada, serão adoptadas as medidas que considerar apropriadas.

## 5.6. Outras Informações

### Estrutura de Capital

O capital social da Sonaecom está dividido em trezentos e sessenta e seis milhões, duzentas e quarenta e seis mil, oitocentas e sessenta e oito acções ordinárias, escriturais e nominativas, com o valor nominal de um euro cada. Não existem categorias especiais de acções.

### Participações Qualificadas

De acordo com o Código de Valores Mobiliários, a Comissão de Mercado de Valores Mobiliários deverá ser notificada de participações equivalentes ou superiores aos limiares de 2%, 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 33,33%, 50%, 66,66% e 90% da totalidade do capital social, devendo o mercado de capitais ser também informado das mesmas. Esta informação também é exigível para participações que se tornem inferiores às percentagens referidas.

### Participações Qualificadas da Sonaecom

Accionista	Número de acções detidas	% detida a 31 Dezembro de 2010
Sonae SGPS	194.714.119	53,17%
France Télécom	73.249.374	20,00%
BCP S.A	12.500.998	3,41%
Santander Asset Management	7.408.788	2,02%

Os principais accionistas da Sonaecom continuam a ser a Sonae, um Grupo multinacional português com interesses nos sectores de retalho, centros comerciais e seguros, com uma participação total de cerca de 53%, e a France Télécom, um dos maiores operadores mundiais de telecomunicações, com uma participação de 20%.

Em 31 de Dezembro de 2010, o free float (% de acções não detidas ou controladas pelos accionistas com participações qualificadas e excluindo as acções próprias) situou-se em aproximadamente 18,87%.

Em 2010, não se verificaram alterações no número de acções emitidas pela Sonaecom.

### Accionistas titulares de direitos especiais

Não existem accionistas que sejam titulares de direitos especiais.

### Restrições à transmissibilidade e titularidade de acções

Não existem quaisquer restrições à transmissibilidade e titularidade de acções.

### Acordos parassociais do conhecimento da sociedade

A Sonaecom não tem conhecimento de quaisquer acordos parassociais que imponham restrições à transmissibilidade de acções ou direitos de voto da sociedade.

### Regras aplicáveis à alteração dos estatutos da sociedade

As alterações aos estatutos da Sonaecom devem ser aprovadas pela Assembleia Geral de Accionistas, que delibera, de acordo com a lei, por maioria de dois terços dos votos.

### Mecanismos de controlo para colaboradores com participação no capital social

Não existem mecanismos de controlo relativos à atribuição de acções da sociedade que resultem na restrição do exercício do direito de voto por parte dos colaboradores com participação no capital social da Sonaecom.

### Desempenho do título Sonaecom

No final de 2010, as acções da Sonaecom alcançaram o valor de 1,350 euros por acção, 30,1% abaixo da cotação de fecho de 1,932 euros por acção, em 31 de Dezembro de 2009. A cotação atingiu um máximo de 2,007 euros por acção, em 8 de Janeiro de 2010, e um mínimo de 1,230 euros, em 28 de Abril de 2010.

No final de 2010, a capitalização bolsista da Sonaecom era de, aproximadamente, 494 milhões de euros. O volume médio diário de transacções registado foi de 466 mil acções, aumentando 3,35% relativamente a 2009. O número total de acções da Sonaecom transaccionadas, em 2010, foi superior a 121 milhões de acções, mais de 33% do capital social total da sociedade.

É também provável que as acções da Sonaecom tenham sido influenciadas, ao longo do ano, pelas notícias que de seguida se listam:

- 3 de Março de 2010: emissão de empréstimo obrigacionista a 3 anos;
- 8 de Março de 2010: publicação dos resultados consolidados respeitantes ao ano de 2009;
- 26 de Março de 2010: emissão de empréstimo obrigacionista a 5 anos;
- 23 de Abril de 2010: informações sobre as decisões aprovadas na Assembleia Geral de Accionistas, decorrida no mesmo dia;
- 6 de Maio de 2010: publicação dos resultados consolidados respeitantes ao primeiro trimestre de 2010;
- 29 de Julho de 2010: publicação dos resultados consolidados respeitantes ao primeiro semestre de 2010;
- 3 de Novembro de 2010: publicação dos resultados consolidados respeitantes aos primeiros nove meses de 2010;

### Política de distribuição de dividendos

Na reunião da Assembleia Geral Anual, realizada em 23 de Abril de 2010, os accionistas da Sonaecom aprovaram a proposta do Conselho de Administração de aplicação dos resultados líquidos do exercício para reservas e resultados transitados, não havendo distribuição de dividendos, em linha com a estratégia da Sonaecom e com as oportunidades de negócio disponíveis.

A proposta de distribuição de dividendos (bem como todas as propostas de aplicação de resultados) é apresentada pelo Conselho de Administração, de acordo com o disposto na Lei e nos estatutos da sociedade, e a deliberação sobre essa proposta é efectuada na Assembleia Geral Anual, tal como descrito nos parágrafos seguintes.

O Conselho de Administração elabora as propostas relativas à distribuição de dividendos com base, entre outras, nas oportunidades de negócio e de investimento, e respectiva rentabilidade, nas necessidades de financiamento da sociedade e nas expectativas dos accionistas.



Os estatutos da sociedade não contêm cláusulas que possam prejudicar a distribuição de dividendos ou as propostas do Conselho de Administração. O artigo 33º dos estatutos prevê que “o resultado líquido registado nas demonstrações financeiras, depois de deduzidos os montantes correspondentes às reservas legais, será aplicado tal como determinado pela Assembleia Geral de Accionistas, que pode deliberar quanto à sua distribuição total ou parcial ou quanto à sua aplicação em reservas”.

A sociedade não distribuiu quaisquer dividendos nos três últimos anos do seu exercício. No entanto, relativamente ao exercício de 2010, o Conselho de Administração irá propor na próxima Assembleia Geral de Accionistas a distribuição de um dividendo ilíquido de 5 cêntimos por acção.

### Transacções relevantes com partes relacionadas

As transacções com partes relacionadas encontram-se divulgadas na nota 21 do anexo às Demonstrações Financeiras Individuais da Empresa. Para além destas, não se efectuaram transacções relevantes durante o ano com os membros dos órgãos de administração e fiscalização, titulares de participações qualificadas ou sociedades que se encontrem em relação de domínio ou de grupo que possam ser considerados significativos em termos económicos, com excepção do Acordo de Parceira Estratégica assinado com a France Télécom em 9 de Junho de 2005 e renovado em 24 de Outubro de 2008.

### Relatório do Conselho Fiscal

O relatório anual do Conselho Fiscal é disponibilizado no *website* da Sonaecom.

### Relação com Investidores

O Departamento de Relação com Investidores é responsável pela gestão da relação da Sonaecom com a comunidade financeira – investidores actuais e potenciais, analistas e autoridades do mercado – e tem como objectivo 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**

**Director de Relação com Investidores**

Tel: (+351) 93 100 2444

Fax: (+351) 93 100 2229

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

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

Website: www.sonae.com

Em 2010, o Departamento de Relação com Investidores participou em 31 sessões individuais ou de grupo, um road-show e três conferências de telecomunicações e investidores, prestando informações sobre os resultados e perspectivas futuras da Sonaecom a analistas e investidores.

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

### Honorários do ROC

Em 2010, o Grupo Sonaecom pagou, a título de honorários, ao ROC do Grupo, Deloitte, e à sua rede de empresas, os seguintes montantes:

	2010		2009	
Revisão Legal de Contas	232.762	81%	218.736	79%
Outros serviços de garantia e fiabilidade	42.756	15%	14.125	5%
<b>Serviços de Auditoria</b>	<b>275.518</b>	<b>95%</b>	<b>232.861</b>	<b>84%</b>
Consultoria Fiscal	13.283	5%	44.176	16%
<b>Total</b>	<b>288.801</b>	<b>100%</b>	<b>277.037</b>	<b>100%</b>

A política de Gestão de Risco da Sonaecom, supervisionada pela Comissão de Auditoria e Finanças em coordenação com o Conselho Fiscal, acompanha e controla os serviços solicitados aos Auditores Externos e rede de empresas, de forma a não ser comprometida a sua independência. Os honorários pagos pelo Grupo Sonaecom ao Grupo Deloitte representam menos de 1% do total da facturação 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.

## 5.7. Artigos 447º, 448º e participações qualificadas

Ver ponto 4.4 da secção 'A nossa gestão'.

## 5.8. Anexo

### 5.8.1. Habilitações e experiência profissional dos membros do Conselho de Administração

Ver ponto 4.1 da Secção “A nossa gestão”.

### 5.8.2. Acções detidas pelos membros do Conselho de Administração

Ver ponto 4.3 da Secção “A nossa gestão”.

### 5.8.3. Outros cargos desempenhados pelos membros do Conselho de Administração

Ver ponto 4.2 da Secção “A nossa gestão”.

### 5.8.4. Habilitações, experiência profissional e acções detidas pelos membros do Conselho Fiscal

#### 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 acções da Sonaecom de que é titular:** não detém quaisquer acções 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 acções da Sonaecom de que é titular:** não detém quaisquer acções 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 of Óscar Quinta, Canedo da Mota & Pires Fernandes, SROC e membro do Conselho Fiscal de várias sociedades.

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

#### Jorge Manuel Felizes Morgado

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

**Experiência profissional:** Membro do Conselho Fiscal de várias sociedades portuguesas.

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

### 5.8.5. Outros cargos desempenhados pelos membros do Conselho Fiscal

#### Arlindo Dias Duarte Silva

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

Não exerce cargos em sociedades do Grupo Sonaecom.

##### Outros cargos:

DMJB – Consultadoria de Gestão, S.A.

(ROC)

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)

Centro Social e Paroquial Padre Ângelo Ferreira Pinto

(Membro do Conselho Fiscal)

Associação Cultural do Senhor do Padrão

(Membro do Conselho Fiscal)

Liga dos Amigos do Hospital Pedro Hispano

(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.;

Porto Estádio – Gestão e Exploração de Equipamentos Desportivos, 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 Distribuição, SGPS, S.A.

(Membro do Conselho Fiscal)

Sonae Indústria, SGPS, 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)

