

GOVERNO DA SOCIEDADE

Parte I Estrutura Acionista,
Organização e Governo
da Sociedade

Parte II Avaliação do Governo
Societário

Parte III Análise de cumprimento
das recomendações
de Governo
das Sociedades

Anexos I, II e III

PARTE I - ESTRUTURA ACIONISTA, ORGANIZAÇÃO E GOVERNO DA SOCIEDADE

A. Estrutura Acionista

I - Estrutura do Capital Social

1. Estrutura de capital

O capital social da sociedade é de 230.391.627,38 euros, integralmente subscrito e realizado, dividido em 311.340.037 ações ordinárias, nominativas, cada com o valor nominal de 0,74 euros.

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

2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações

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

3. Ações Próprias

A 31 de dezembro de 2014, a Sonaecom detinha 5.571.014 ações próprias, representativas de 1.789% do seu capital.

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

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

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

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

Não foram adotadas quaisquer medidas defensivas.

6. Acordos parassociais

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

II - Participações Sociais e Obrigações detidas

7. Participações Qualificadas

Dando cumprimento ao Art.º 8º, nº1, alínea b) do Regulamento 05/2008 da CMVM, descrevem-se as participações qualificadas a 31 de dezembro de 2014:

| Acionista | Número de ações | % Participação no capital | Com ações próprias | % Direitos de voto | |
|--------------------------------|-----------------|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | | | Sem ações próprias | Sem ações próprias |
| Diretamente | | | | | |
| Sontel BV | 194.063.119 | 62,33% | 62,33% | | 63,47% |
| Sonae- SGPS, S.A. | 81.022.964 | 26,02% | 26,02% | | 26,50% |
| Total imputável ⁽¹⁾ | 275.086.083 | 88,36% | 88,36% | | 89,97% |

(1) Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da al.b) do nº 1 do Artº 20º e do nº 1 do Artº 21º do CVM, o "ultimate beneficial owner", porquanto detém cerca de 99 % do capital social e dos direitos de voto da Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez domina a Sonae - SGPS S.A. e a Sontel BV.

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

A informação pode ser consultada no Anexo I deste Relatório.

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

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

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

Os negócios ou transações com titulares de participações qualificadas fazem parte da atividade normal das filiais da Sonaecom e são efetuados em condições normais de mercado. Os montantes envolvidos respeitam essencialmente a juros e não são materiais.

B. Órgãos Sociais e Comissões

I - Assembleia Geral

a) Composição da Mesa da Assembleia Geral de Acionistas*

11. Identificação e cargos dos membros da Mesa da Assembleia Geral e respetivo mandato
Até 24 de abril de 2014, a Mesa da Assembleia Geral foi composta pelos seguintes membros:

| | | |
|---|------------|-------------------|
| João Augusto Esmeriz Vieira de Castro | Presidente | Mandato 2012-2015 |
| António Agostinho Cardoso da Conceição Guedes | Secretário | Mandato 2012-2015 |

Na sequência da renúncia, por motivos pessoais, apresentada pelo Presidente da Mesa João Augusto Esmeriz Vieira de Castro e da renúncia apresentada pelo Secretário da Mesa António Agostinho Cardoso da Conceição Guedes, aos respetivos cargos, foi deliberado na Assembleia Geral Anual de 24 de abril de 2014, eleger, para ocupar os lugares em aberto, e até ao termo do mandato em curso:

| | | |
|---|------------|-------------------|
| António Agostinho Cardoso da Conceição Guedes | Presidente | Mandato 2012-2015 |
| Maria Daniela Farto Baptista Passos | Secretária | Mandato 2012-2015 |

* Ao longo do ano de referência

b) Exercício do direito de Voto

12. Eventuais restrições em matéria de direito de voto

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

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

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

14. Deliberações acionistas que, por imposição estatutária, só podem ser tomadas com maioria qualificada

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

II – Administração e Supervisão

a) Composição

15. Identificação do modelo de governo adotado

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

O Conselho de Administração é o órgão responsável por gerir os negócios da sociedade, praticar todos os atos de administração relativos ao objeto social, monitorizar os riscos, desenvolver os objetivos e estratégia da organização. O Conselho Fiscal tem a responsabilidade de fiscalização.

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

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

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

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

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

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

Compete ao Conselho de Administração designar o seu Presidente.

17. Composição do Conselho de Administração

Composição

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

Até 24 de abril de 2014, a composição do Conselho de Administração foi a seguinte:

Membros

| | |
|---|--|
| Duarte Paulo Teixeira de Azevedo | Presidente [renunciou em 27 de março de 2014, renúncia essa que produziu efeitos em 24 de abril de 2014] |
| António Sampaio e Mello | Administrador não-executivo Independente [renunciou em 26 de março de 2014, renúncia essa que produziu efeitos em 24 de abril de 2014] |
| David Charles Denholm Hobley | Administrador não-executivo [renunciou em 26 de março de 2014, renúncia essa que produziu efeitos em 24 de abril de 2014] |
| Gervais Gilles Pellissier | Administrador não-executivo [renunciou em 18 de março 2014, renúncia essa que produziu efeitos em 24 de abril de 2014] |
| Jean-François René Pontal | Administrador não-executivo Independente [renunciou em 26 de março de 2014, renúncia essa que produziu efeitos em 24 de abril de 2014] |
| Frank Dangeard | Administrador não-executivo Independente [renunciou em 26 de março de 2014, renúncia essa que produziu efeitos em 24 de abril de 2014] |
| Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério | Administrador executivo e CEO |
| António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier | Administrador executivo |
| Maria Cláudia Teixeira de Azevedo | Administrador executivo e CEO das divisões de SSI e <i>Online & Media</i> |
| Miguel Nuno Santos Almeida | Administrador executivo e Deputy CEO [renunciou em 26 de março de 2014, renúncia essa que produziu efeitos em 24 de abril de 2014] |

Face às renúncias apresentadas pelos membros do Conselho de Administração Jean-François René Pontal, David Charles Denholm Hobley, Gervais Gilles Pellissier, António Maria Theotónio Pereira Sampaio e Mello, Frank Emmanuel Dangeard, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo e Miguel Nuno Santos Almeida, nas datas supra referidas, foi deliberado na Assembleia Geral Anual, realizada em 24 de abril de 2014, reduzir o número de membros do Conselho de Administração para três membros.

Na sequência dessa deliberação, o Conselho de Administração passou a ser o seguinte:

| Membros | Cargo | Data 1ª Designação | Data Termo Mandato |
|---|---|--------------------|--------------------|
| Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério | Presidente do Conselho de Administração | 24/04/2007 | 31/12/2015 |
| António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier | Administrador Executivo | 23/04/2010 | 31/12/2015 |
| Maria Cláudia Teixeira de Azevedo | Administrador Executivo e CEO das divisões SSI e Online & Media | 05/04/2006 | 31/12/2015 |

18. Distinção dos membros do Conselho de Administração

Membros

| | |
|---|---|
| Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério | Presidente do Conselho de Administração |
| 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 & Media</i> |

O Conselho de Administração, face à respetiva composição, resultante da deliberação tomada pelos sócios na Assembleia Geral de 24 de Abril de 2014 - de redução do número de membros deste órgão para três membros - e, face à dimensão da sociedade, entende que não se justifica a delegação de poderes numa Comissão Executiva ou num administrador delegado.

A Sociedade entende que face à sua atual dimensão, à estrutura acionista e à reduzida dispersão do capital social, não se justifica a existência de administradores independentes.

19. Qualificações profissionais dos membros do Conselho de Administração

As habilitações académicas, experiência e responsabilidades dos administradores encontram-se divulgadas no Anexo II deste relatório.

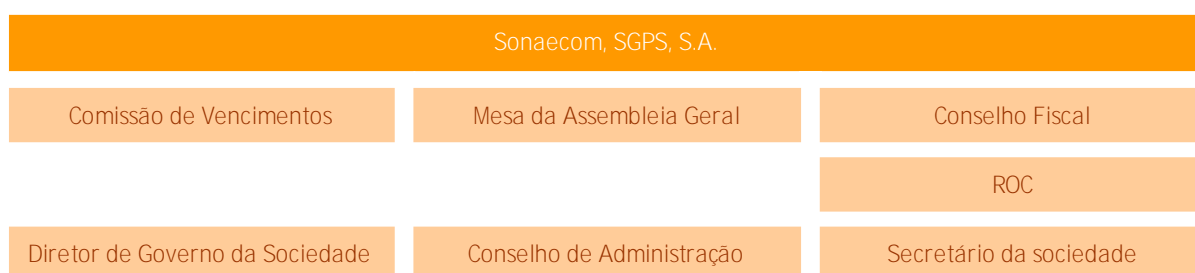
20. Relações familiares, profissionais e comerciais significativas de membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, membro do Conselho de Administração, é irmã do Presidente da Comissão Executiva da Sonae – SGPS, S.A. - Duarte Paulo Teixeira de Azevedo -, sociedade esta à qual é imputável, a 31 de dezembro de 2014, uma participação de 88.36% do capital da Sonaecom, correspondente a 89,97% dos direitos de voto. É filha de Belmiro Mendes de Azevedo, acionista e membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, S.A., sociedade à qual é imputado o domínio do capital social da Sonaecom. O Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, Ângelo Ribeirinho dos Santos Paupério, é também membro do Conselho de Administração da Sonae – SGPS, S.A., acionista da Sonaecom nos termos descritos acima.

21. Repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da sociedade, incluindo informação sobre delegações de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da sociedade

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

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



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

Conselho de Administração

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

Os estatutos da Sonaecom permitem que o Conselho de Administração delegue, se assim o entender, num ou mais administradores delegados ou numa Comissão Executiva, os poderes em matéria de negócios, deveres e responsabilidades de gestão corrente mas não permitem que o Conselho de Administração aprove aumentos de capital, os quais têm de ser deliberados em Assembleia Geral de acionistas.

Os termos de referência do Conselho de Administração podem ser consultados, na sua totalidade, no *website* da sociedade (www.sonae.com) no endereço <http://www.sonae.com/investidores/governo-das-sociedades/orgaos-de-administracao-e-fiscalizacao/>.

O Conselho de Administração é assessorado por um conjunto de funções corporativas, descritas no parágrafo ii) abaixo.

ii) Repartição de competências entre os vários departamentos da sociedade

Direção Administrativa e Financeira

Principais responsabilidades:

- Garantia do controlo dos processos internos e das transações, bem como da fiabilidade e reporte atempado da informação financeira, fiscal e de gestão;
- Registo contabilístico das transações e elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas das empresas;
- Gestão eficiente de tesouraria do Grupo Sonaecom;
- Negociação e contratação de produtos e serviços bancários mais adequados às necessidades dos negócios do Grupo;
- Gestão eficiente e eficaz de todos os processos administrativos dos negócios do Grupo Sonaecom;
- Gestão do risco financeiro e apoio na execução de transações em mercados monetários, de taxa de juro ou cambiais;
- Gestão dos processos administrativos de Contas a Pagar, Contas a Receber, Caixa e Bancos, Stocks e Ativos Tangíveis;
- Garantia do rigor e fiabilidade da informação financeira, suportada nos mais eficientes sistemas de informação;
- Otimização da eficiência fiscal do Grupo Sonaecom, assegurando a monitorização dos procedimentos fiscais de todos os negócios da Sonaecom, bem como o cumprimento das obrigações fiscais e o controlo do grupo fiscal;
- Gestão do *dossier* de preços de transferência da Sonaecom;
- Apoio na tomada de decisões e implementação de processos nas diversas áreas do Grupo Sonaecom;
- Colaboração na definição da estratégia e dos objetivos fiscais, nomeadamente no apoio à internacionalização dos negócios;
- Monitorização de todos os processos de litigação abertos com a administração fiscal, e gestão da defesa dos negócios do Grupo;
- Promoção e apoio à submissão de incentivos fiscais e financeiros;
- Participação em projetos especiais no Grupo Sonaecom, como fusões e aquisições e reorganização societária.

Direção de Planeamento e Controlo de Gestão

Principais responsabilidades:

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

Direção de Gestão de Risco

Na sequência das alterações ocorridas ao longo de 2014 no portefólio da Sonaecom, a Gestão de Risco é assegurada ao nível dos negócios de empresa. Assim, cada unidade de negócio intervém nos processos funcionais tendo a responsabilidade de implementação de controlos internos e de gestão dos respetivos riscos específicos. De uma forma geral, cada um dos negócios tem como principais responsabilidades:

- Promover uma cultura de sensibilização face aos riscos, bem como a mediação e gestão dos riscos de negócio que interferem na concretização dos objetivos e na criação de valor da organização;
- Promover e monitorizar a implementação de programas e ações destinadas a aproximar os níveis de risco aos limites aceitáveis estabelecidos pela gestão.

Direção de Auditoria Interna

Principais responsabilidades:

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

Direção Legal

Principais responsabilidades:

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

Direção de Recursos Humanos

Principais responsabilidades:

- Apoiar a Gestão de topo na implementação e desenvolvimento das políticas de recursos humanos;
- Definir e implementar estratégia de recursos humanos, planeamento e gestão de talento a diversos níveis;
- Assegurar a presença e o desenvolvimento das competências técnicas e de gestão dos quadros da Sonaecom, quer através da implementação de práticas de recrutamento e seleção adequadas, quer através do desenho e implementação de planos de formação e desenvolvimento transversais e/ou individualizados;
- Desenvolver modelos e processos de gestão de recursos humanos em áreas tais como, política de remuneração e benefícios, gestão de carreiras, monitorização e desenvolvimento de clima social, gestão administrativa e processamento salarial, orçamentação de encargos com pessoal e reporte em matérias de recursos humanos, gestão das áreas de medicina, higiene e segurança no trabalho;
- Acompanhamento de matérias do âmbito jurídico-laboral;
- Representação da empresa junto de organismos oficiais e associativos ligados a esta área.

Direção de Relação com Investidores

Principais responsabilidades:

- Gestão da relação entre a Sonaecom e a Comunidade financeira através da contínua preparação e divulgação de informação relevante e atualizada sobre a empresa;
- Apoio ao Conselho de Administração, providenciando informação relevante sobre o mercado de capitais;
- Apoio na definição da mensagem corporativa a ser difundida junto do mercado de capitais.

b) Funcionamento

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

O regulamento de funcionamento do Conselho de Administração encontra-se disponível no *website* da sociedade (www.sonae.com) no endereço <http://www.sonae.com/investidores/governo-das-sociedades/orgaos-de-administracao-e-fiscalizacao/>.

23. Número de reuniões realizadas e grau de assiduidade de cada membro do 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 2014, realizaram-se seis reuniões deste conselho e a taxa de comparência pessoal ou por meio de representação foi de 100%. O quadro seguinte apresenta informação detalhada acerca da comparência nas reuniões realizadas:

| Data | Participantes |
|------------------|--|
| 10 março 2014 | Paulo Azevedo Ângelo Paupério Cláudia Azevedo Miguel Almeida António Lobo Xavier António Sampaio e Mello David Hobley Frank Dangeard Jean-François Pontal Gervais Pellissier (representado por Paulo Azevedo) |
| 2 maio 2014 | Ângelo Paupério Cláudia Azevedo António Lobo Xavier |
| 23 maio 2014 | Ângelo Paupério Cláudia Azevedo António Lobo Xavier |
| 1 agosto 2014 | Ângelo Paupério Cláudia Azevedo António Lobo Xavier |
| 20 outubro 2014 | Ângelo Paupério Cláudia Azevedo António Lobo Xavier |
| 15 dezembro 2014 | Ângelo Paupério Cláudia Azevedo António Lobo Xavier |

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

Para o apuramento da componente variável da remuneração é efetuada uma avaliação individual de desempenho dos Administradores Executivos, a qual é levada a cabo pela Comissão de Vencimentos. Esta avaliação tem lugar depois de conhecidos os resultados da sociedade.

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

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

Os referidos indicadores são constituídos pelos KPIs (*Key Performance Indicators*) de negócio, económicos e financeiros, subdivididos em KPIs coletivos, departamentais e pessoais.

Os KPIs coletivos de negócio consistem em indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho consolidado da Sonaecom.

Por sua vez, os KPIs departamentais de negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, e aferem o contributo específico do administrador no desempenho do negócio.

Os KPIs pessoais incluem indicadores objetivos e subjetivos e visam aferir o cumprimento dos deveres e compromissos individualmente assumidos pelo administrador executivo.

26. Disponibilidade de cada um dos membros do Conselho de Administração com indicação dos cargos exercidos em simultâneo em outras empresas, dentro e fora do grupo, e outras atividades relevantes exercidas pelos membros daqueles órgãos no decurso do exercício. A listagem de cargos exercidos pelos administradores da sociedade encontra-se divulgada no Anexo II deste Relatório. Cada um dos membros do Conselho de Administração demonstrou, de forma consistente, a sua disponibilidade no exercício das funções, tendo comparecido com regularidade às reuniões do órgão e participado nos respetivos trabalhos.

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

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

O Conselho de Administração entende que face à atual dimensão da Sociedade e à composição do próprio Conselho, resultante da deliberação tomada pelos acionistas da Sociedade na Assembleia Geral de 24 de abril de 2014 – a qual reduziu o número de membros deste órgão para três membros -, não se justifica a manutenção de qualquer comissão especializada no seio do Conselho.

A sociedade mantém um Diretor de Governo da Sociedade, que reporta hierarquicamente ao Conselho de Administração, através do seu presidente, bem como, sempre que exista, através do administrador não-executivo independente sénior.

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

- (i) Assegurar a boa gestão das atividades do Conselho de Administração e, quando aplicável, das respetivas comissões;
- (ii) Participar em reuniões do Conselho de Administração e, quando aplicável, das respetivas comissões, intervindo como membro sempre que, como tal, seja nomeado;
- (iii) Facilitar a obtenção de informações para todos os membros do Conselho de Administração;
- (iv) Apoiar o Conselho de Administração na definição da sua função, objetivos e procedimentos operacionais; assumir uma posição de liderança na organização das avaliações do Conselho de Administração;
- (v) Manter sob escrutínio questões legislativas, regulatórias e do governo das sociedades; apoiar e desafiar o Conselho de Administração a alcançar os mais altos padrões ao nível do governo das sociedades;
- (vi) Assegurar que o conceito de "stakeholders" (partes interessadas) e a necessidade de proteger os interesses minoritários são tidos em conta aquando da tomada de decisões importantes por parte do Conselho de Administração;**
- (vii) Ajudar a assegurar que o procedimento de nomeação e eleição de administradores é realizado apropriadamente e prestar apoio na cooptação de novos administradores;
- (viii) Atuar como ponto de contacto primário e fonte de aconselhamento para, nomeadamente, administradores não-executivos, no que diz respeito à empresa e às suas atividades; facilitar e apoiar os administradores não-executivos independentes na afirmação da sua "independência";
- (ix) Ajudar a assegurar o cumprimento das recomendações para sociedades cotadas em Portugal, publicadas pela CMVM;
- (x) Participar nos preparativos e coordenação dos processos das Assembleias Gerais;
- (xi) Participar na obtenção de cobertura de seguro para membros dos órgãos sociais;
- (xii) Participar, em nome da empresa, em iniciativas externas para debater e melhorar os requisitos e práticas de governo das sociedades em Portugal.

28. Composição, se aplicável, da Comissão Executiva e/ou identificação de administrador(es) delegado(s)

O Conselho de Administração entende que face à atual dimensão da Sociedade e à composição do Conselho resultante da deliberação tomada pelos acionistas na Assembleia Geral de 24 de abril de 2014 – a qual reduziu o número de membros deste órgão para três membros -, não se justifica a delegação de poderes numa Comissão Executiva ou num administrador delegado.

Dessa forma, a gestão da sociedade é exercida colegialmente pelo Conselho de Administração e todos os seus membros exercem funções executivas. A administradora Maria Cláudia Teixeira de Azevedo é o CEO das divisões de SSI e *Online & Media*.

29. Indicação das competências de cada uma das Comissões criadas e síntese das atividades desenvolvidas no exercício dessas competências
O Conselho de Administração entende que face à atual dimensão da Sociedade e à composição do próprio Conselho, resultante da deliberação tomada pelos acionistas da Sociedade na Assembleia Geral de 24 de Abril de 2014 – a qual reduziu o número de membros deste órgão para três membros -, não se justifica a manutenção de qualquer comissão especializada no seio do Conselho.

A sociedade mantém um Diretor de Governo, cujas funções e principais responsabilidades se encontram descritas no Ponto 27 deste Relatório.

A Sociedade tem um Secretário da Sociedade, a quem compete:

- (i) Zelar pelas atas e pelas listas de presenças da Assembleia Geral de Acionistas;
- (ii) Enviar as convocatórias e outros documentos legais necessários à realização da Assembleia Geral;
- (iii) Supervisionar a preparação dos documentos de apoio à Assembleia Geral e reuniões do Conselho de Administração e elaborar as respetivas atas das reuniões;
- (iv) Responder aos pedidos de informação dos acionistas no âmbito da lei;
- (v) Proceder ao registo legal de qualquer ato ou deliberação dos órgãos sociais da Sociedade.

III – Fiscalização

a) Composição

30. Identificação do órgão de fiscalização

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

31. Composição

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

O Conselho Fiscal é composto pelos seguintes membros:

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

| Membros | Data 1ª Designação | Data termo Mandato |
|---|--------------------|--------------------|
| Arlindo Dias Duarte Silva | 02-05-2007 | 31-12-2015 |
| Armando Luís Vieira de Magalhães | 02-05-2007 | 31-12-2015 |
| Óscar José Alçada da Quinta | 02-05-2007 | 31-12-2015 |
| Jorge Manuel Felizes Morgado (Suplente) | 02-05-2007 | 31-12-2015 |

Revisor Oficial de Contas (ROC)

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

32. Grau de independência dos membros do Conselho Fiscal

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

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

33. Qualificações profissionais

As qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes encontram-se divulgados no Anexo II deste Relatório.

b) Funcionamento

34. Regulamento de funcionamento e Relatório Anual de Atividade

O regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal pode ser consultado na página de Internet da Sonaecom (www.sonae.com), no endereço <http://www.sonae.com/investidores/governo-das-sociedades/orgaos-de-administracao-e-fiscalizacao/>.

O relatório e parecer anuais do Conselho Fiscal são divulgados, em cada exercício, juntamente com os documentos de prestação de contas do Conselho de Administração, disponíveis em <http://www.sonae.com/investidores/informacao-financeira/relatorios/>.

35. Reuniões do Conselho Fiscal

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

O Conselho Fiscal reúne, pelo menos, uma vez em cada trimestre. Em 2014, realizaram-se quatro reuniões deste órgão e a taxa de comparência foi de 83%, tendo sido exaradas as correspondentes atas. Dois dos seus membros estiveram presentes em todas as reuniões e um dos vogais esteve impossibilitado, por razões de força maior, de estar presente em duas dessas reuniões. Porém, não deixou de acompanhar e contribuir para a formação da vontade deliberativa do Conselho Fiscal no desempenho das suas competências, discutindo as temáticas, auxiliando na determinação de diligências a serem efetuadas e tomando conhecimento dos resultados obtidos.

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

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

A informação relativa a outros cargos exercidos pelos membros do Conselho Fiscal, suas qualificações e experiência profissional, encontram-se descritas no Anexo II deste Relatório.

c) Competências e funções

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

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

Para o efeito, o Conselho Fiscal calendariza, na primeira reunião de cada exercício, um plano de trabalhos em que inclui a supervisão da atividade do Auditor Externo no que respeita (i) ao respetivo plano anual de atividade, (ii) ao acompanhamento do trabalho da auditoria e de revisão das demonstrações financeiras e discussão das respetivas conclusões, (iii) à fiscalização da independência do Auditor Externo, (iv) à prestação de serviços diversos dos serviços de auditoria em cumprimento da Recomendação CMVM IV.2 e (v) à avaliação da atividade anual.

Na supervisão da contratação dos serviços adicionais a serem prestados pelo Auditor Externo, o Conselho Fiscal atende aos seguintes critérios:

- a contratação de serviços adicionais não deverá afetar a independência do Auditor Externo;
- os serviços adicionais não deverão representar, no conjunto dos serviços prestados, mais de 30%;
- os serviços de consultoria fiscal (e outros serviços adicionais) deverão ser prestados com elevada qualidade, autonomia e independência relativamente aos serviços levados a cabo no âmbito da auditoria;
- garantia de independência e isenção na prestação dos serviços.

38. Outras funções do Órgão de Fiscalização

38.1 Conselho Fiscal

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

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

O Conselho Fiscal obtém do Conselho de Administração todas as informações necessárias ao desempenho das suas funções, designadamente quanto à evolução operacional e financeira da empresa, mudanças no portefólio de negócios, termos de todas as transações que ocorreram e detalhes das decisões tomadas.

O Conselho Fiscal é o órgão de supervisão global da empresa para assuntos de controlo interno e gestão de riscos, atua de forma independente e tem primazia sobre outros órgãos na fiscalização dessas questões.

Os Termos de Referência do Conselho Fiscal estão disponíveis no *website* da sociedade (www.sonae.com), no endereço <http://www.sonae.com/investidores/governo-das-sociedades/orgaos-de-administracao-e-fiscalizacao/>.

38.2 Revisor Oficial de Contas

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

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

- b) sempre que achar conveniente e através dos meios que considere adequados, verificar a extensão de numerário e valores de qualquer tipo de ativos ou títulos pertencentes à Sociedade ou por esta recebidos como garantia, depósito ou com outro propósito;
- c) verificar a exatidão das demonstrações financeiras e exprimir a sua opinião sobre as mesmas na Certificação Legal de Contas e no Relatório de Auditoria;
- d) verificar que as políticas contabilísticas e os critérios de valorização adotados pela Sociedade resultam na correta valorização dos ativos e dos resultados;
- e) realizar quaisquer exames e testes necessários para a auditoria e certificação legal das contas e executar todos os procedimentos estipulados pela lei;
- f) verificar, no âmbito das suas funções, a aplicação das políticas e sistemas de remunerações bem como a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno, reportando quaisquer deficiências ao Conselho Fiscal, nos limites das suas competências legais e procedimentos aplicáveis;
- g) atestar que o Relatório de Governo da Sociedade inclui os elementos referidos no artigo 245º - A do Código dos Valores Mobiliários.

IV – Revisor Oficial de Contas

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

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

40. Identificação do número de anos em que o Revisor Oficial de Contas exerce funções consecutivamente junto da sociedade e/ou do grupo
A atual estrutura do órgão de fiscalização, que contempla a existência de um Conselho Fiscal e de um Revisor Oficial de Contas, foi adotada pela sociedade, em assembleia geral anual de acionistas, em conformidade com a legislação aplicável, a 2 de maio de 2007, tendo sido a Deloitte & Associados, SROC, S.A. eleita como Revisor Oficial de Contas da Sociedade, exercendo funções até ao termo do mandato então em curso. Em 2008 iniciou-se um novo mandato correspondente ao quadriénio 2008/2011, tendo o Revisor Oficial de Contas sido reconduzido no exercício do cargo. Em 2012, foi apresentada pelo Conselho Fiscal à Assembleia Geral, proposta de eleição da Deloitte & Associados, SROC, S.A. para o novo mandato (2012/2015), suportada pelo seguinte parecer em que são ponderadas as condições de independência do auditor e as vantagens e ónus da sua substituição:

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

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

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

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

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

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

V – Auditor Externo

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

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

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

A Deloitte & Associados, SROC, S.A. foi nomeada Revisor Oficial de Contas da sociedade, em assembleia geral anual de acionistas realizada a 2 de maio de 2007, exercendo funções até ao termo do mandato então em curso.

Em 2008 iniciou-se o mandato correspondente ao quadriénio 2008/2011, tendo o Revisor Oficial de Contas sido reconduzido no exercício do cargo. Em 2012, foi apresentada pelo Conselho Fiscal à Assembleia Geral, proposta de eleição da Deloitte & Associados, SROC, S.A. para o novo mandato (2012/2015), suportada pelo parecer transcrito no ponto 40 deste Relatório. O sócio revisor oficial de contas que o representa no exercício das suas funções foi substituído em 2012.

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

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

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

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

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

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

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

Os valores de remuneração paga ao Revisor Oficial de Contas da Sociedade e Auditor, Deloitte & Associados, SROC, SA, sob proposta do Conselho Fiscal e a outras pessoas singulares ou coletivas pertencentes à mesma rede suportada pela Sociedade e/ou por pessoas coletivas em relação de domínio ou de grupo, são os que a seguir se discriminam em função da sua natureza:

| | 2014 | | 2013 | |
|---|----------------|-------------|----------------|-------------|
| | Valor em € | % | Valor em € | % |
| Pela Sociedade* | | | | |
| Revisão legal de contas | 19.126 | 16% | 8.001 | 6% |
| Outros serviços de garantia e fiabilidade | - | - | 10.000 | 7% |
| Consultoria fiscal | - | - | 2.877 | 2% |
| Outra consultoria | 4.738 | 4% | - | - |
| Por entidades que integrem o grupo | | | | |
| Revisão legal de contas | 96.537 | 80% | 102.972 | 75% |
| Outros serviços de garantia e fiabilidade | - | - | - | - |
| Consultoria fiscal | - | - | 11.870 | 9% |
| Outra consultoria | - | - | 1.250 | 1% |
| Total | | | | |
| Revisão legal de contas | 115.663 | 96% | 110.973 | 81% |
| Outros serviços de garantia e fiabilidade | - | - | 10.000 | 7% |
| Serviços de Auditoria | 115.663 | 96% | 120.973 | 88% |
| Consultoria fiscal | - | - | 14.747 | 11% |
| Outra consultoria | 4.738 | 4% | 1.250 | 1% |
| Total | 120.401 | 100% | 136.970 | 100% |

(*) Inclui contas individuais e consolidadas.

A política de gestão de risco da Sonaecom é supervisionada pelo Conselho Fiscal, que acompanha e controla os serviços solicitados ao Auditor Externo e à mesma rede de empresas, de forma a não ser comprometida a sua independência. Trimestralmente, o Conselho Fiscal recebe e analisa a informação acerca dos honorários e serviços prestados pelo ROC.

Na aprovação da contratação dos serviços ao Auditor Externo, foi assegurado que:

- os serviços adicionais não representaram, no conjunto de serviços prestados, mais de 30%;
- os honorários pagos pelo grupo Sonaecom ao grupo Deloitte representam menos de 1% do total da faturação anual da Deloitte, em Portugal;
- o "sistema de qualidade aplicado Deloitte" (controlo interno), de acordo com a informação por esta prestada, monitoriza os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonaecom e assegura a qualidade e as regras de ética e independência.

Todos os anos é preparada uma "Carta de independência", na qual a Deloitte garante o cumprimento com as orientações internacionais em matéria de independência do auditor.

C. ORGANIZAÇÃO INTERNA

I - Estatutos

48. Regras aplicáveis à alteração dos estatutos da sociedade

As alterações aos Estatutos da sociedade devem, nos termos do Código das Sociedades Comerciais, ser aprovadas por uma maioria de dois terços dos votos emitidos. Para o funcionamento da Assembleia Geral, em primeira convocatória, os Estatutos requerem que um mínimo de 50% do capital emitido esteja presente ou representado na respetiva Assembleia.

II - Comunicação de Irregularidades

49. Meios e política de comunicação de irregularidades ocorridas na sociedade

Os valores e princípios da Sonaecom, difundidos e enraizados na cultura dos seus colaboradores, assentam no respeito absoluto e na adoção de regras de boa conduta na gestão de conflitos de interesses e deveres de diligência e confidencialidade, tendo aprovado um Código de Ética que enuncia os princípios e normas de conduta que refletem a cultura da empresa.

Tal Código de Conduta, que deve guiar a atuação dos seus colaboradores, no exercício das suas funções, encontra-se disponível em <http://www.sonaecom.com/responsabilidade-corporativa/codigo-de-conduta/>.

Qualquer pessoa que pretenda comunicar uma irregularidade, alegadamente cometida por qualquer responsável, colaborador ou parceiro da Sonaecom, deverá fazê-lo através de carta dirigida ao Conselho Fiscal, com a descrição sumária dos factos. A identidade do divulgador manter-se-á anónima, se tal for explicitamente solicitado.

A queixa será analisada e, se existirem fundamentos para a existência da irregularidade comunicada, serão adotadas as medidas que se considerem apropriadas.

No âmbito deste procedimento, compete ao Conselho Fiscal receber as comunicações de alegadas irregularidades apresentadas pelos acionistas, colaboradores ou terceiros. Após o seu recebimento, deve o Conselho Fiscal registar as alegadas irregularidades e promover a sua investigação, com a devida diligência, pelo Conselho de Administração e/ou pela Auditoria Interna e/ou Externa, e reportar as suas conclusões.

III - Controlo interno e gestão de riscos

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

A Gestão de Risco é uma das componentes da cultura Sonaecom e um pilar do Governo da Sociedade, razão pela qual cada unidade de negócio da Sonaecom tem, como parte das suas competências no âmbito dos processos funcionais, a responsabilidade de implementação de controlos internos e de gestão dos respetivos riscos específicos.

Ao mesmo tempo, a Direção 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. Adicionalmente, propõe medidas para melhorar os controlos e monitoriza a evolução da exposição ao risco associada aos principais *findings* e conclusões das auditorias.

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

O Conselho de Administração monitoriza as atividades da Auditoria Interna, que reporta funcionalmente ao Conselho Fiscal, enquanto órgão de fiscalização e entidade independente do Conselho de Administração. A Auditoria Interna pode reunir com o Conselho Fiscal, sem a presença de qualquer membro do Conselho de Administração.

No que respeita às matérias de controlo interno e gestão de risco, o Conselho Fiscal é o órgão estatutário de supervisão, atuando de forma independente e competindo-lhe supervisionar o plano de atividades de Auditoria Interna, receber informação periódica dos seus trabalhos, avaliando as conclusões apuradas e emitindo as orientações que julgue necessárias.

O Auditor Externo, no âmbito do processo de auditoria anual, analisa o funcionamento de mecanismos de controlo interno e reporta as deficiências identificadas.

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

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

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

- A área de Planeamento e Controlo que, em articulação com os respetivos *pivots* existentes nas áreas de negócio, é responsável por elaborar e monitorizar a execução dos planos de ação e recursos anuais bem como os orçamentos e previsões, nas componentes financeira e operacional;
- As diversas áreas de negócio possuem processos e indicadores para monitorizar as operações e os KPIs (*Key Performance Indicators*);
- As áreas técnicas possuem indicadores e alertas para a interrupção de serviço e incidentes de segurança, ao nível operacional.

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

Os riscos são apresentados e ordenados, na presente secção, de acordo com a classificação e a estrutura do BRM (*Business Risk Management*) da Sonaecom. O BRM é um modo sistemático de identificação dos riscos que afetam a organização (linguagem comum) e permite a definição e o agrupamento dos riscos, bem como das suas principais causas (dicionário de riscos).

Riscos económicos

De acordo com o BRM da Sonaecom, os riscos económicos estão relacionados com a envolvente do negócio, a estratégia, as operações, a tecnologia e processamento da informação, o *empowerment* e a integridade.

Influências económicas

A Sonaecom está exposta ao ambiente económico português embora, devido ao ritmo crescente de internacionalização das empresas da SSI, essa exposição seja cada vez mais mitigada. Apesar de apresentar sinais positivos de recuperação, o ano de 2014 em Portugal, foi ainda um ano afetado pela crise e pelo fim do programa de assistência financeira da Troika. Consequentemente, os negócios que operam apenas ou maioritariamente no mercado português foram afetados por um consumo ainda contraído.

Relativamente à WeDo Technologies, o impacto do ambiente económico adverso no negócio é diluído devido quer à expansão regional, quer à expansão do respetivo portefólio de produtos e, ainda, ao alargamento a outros setores de negócio.

A S21Sec, apesar de operar maioritariamente no mercado Espanhol, no qual a recuperação económica tem sido mais lenta, mitiga esse risco ao operar num segmento de elevado crescimento e criticidade nas organizações.

No que concerne à Bizdirect, a empresa foi fortemente afetada pela contração do mercado de equipamentos de IT, o qual apresentou, em 2014, níveis muito positivos de recuperação. Por outro lado, a Bizdirect contrabalançou a queda no mercado de equipamentos de IT com a prestação de serviços de gestão de contratos corporativos de licenciamento de *software* e com a expansão da atividade de integração de soluções Microsoft.

A Saphety tem continuado a posicionar-se no mercado nacional como líder em soluções de simplificação e automatização de processos e tem vindo a apostar na expansão da sua atividade para o mercado internacional.

Relativamente ao Público, a exposição a um segmento que atravessa um período de crise financeira e de alteração de tendências de leitura, obrigou à definição de um projeto de reestruturação. Com o imperativo de assegurar a sustentabilidade, sem comprometer o seu papel como referência independente de informação em Portugal, o Público tem executado esse projeto que inclui uma maior orientação para as crescentes exigências do mundo digital e uma considerável redução da estrutura de custos de funcionamento.

Inovação tecnológica

Para a Sonaecom, possuir uma infraestrutura tecnológica otimizada é um fator crítico de sucesso na medida em que ajuda a reduzir potenciais falhas na alavancagem das evoluções técnicas, pelo que os vários negócios da empresa levam a cabo ações para, continuamente, otimizarem a respetiva infraestrutura tecnológica e potenciarem a inovação.

A WeDo Technologies está certificada em Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (NP 4457:2007). Esta certificação, em conjunto com a certificação de qualidade existente (ISO 9001:2008), ajuda a empresa a inovar de um modo sustentado, a mitigar fatores potenciais de risco, garantindo que a oferta é continuamente adaptada às tendências tecnológicas.

A S21Sec, estando integrada num sector que exige uma inovação constante e o domínio de todas as tendências tecnológicas, investe continuamente em investigação e inovação. É também certificada pela UNE - EN ISO 9001:2008 em gestão da qualidade e pela UNE- ISO/ IEC 27001: 2007, norma de referência Internacional para a gestão da Segurança da Informação.

A Bizdirect apesar de assumir o *cloud computing* como um fator de risco para a sua atividade, uma vez que pode canibalizar o mercado de venda de infraestruturas e reduzir a procura de sistemas por parte dos clientes, também o assume como uma oportunidade de alargar a sua oferta. As relações estratégicas existentes com parceiros permitem oferecer um portefólio completo de produtos, incluindo soluções na *cloud*. Salientamos, como exemplo, a parceria que permite à Bizdirect oferecer a integração de soluções Microsoft, tais como Dynamics CRM, SharePoint, BizTalk e Office 365.

O Público tem vindo a reestruturar de forma continuada o *layout* e conteúdos e a apostar na evolução tecnológica da edição online. Estas evoluções têm como objetivo assegurar um maior alinhamento com os novos hábitos de leitura dos portugueses e com as novas formas de acesso à informação por meio de *smartphones* e *tablets*, garantindo desta forma a sua posição de líder *online* no segmento de jornal generalista.

Concorrência

As diversas empresas da Sonaecom estão expostas a riscos de concorrência de outros intervenientes que operam quer no mercado nacional, quer no internacional, nos respetivos negócios.

Ainda que a WeDo Technologies seja uma das empresas mais expostas à concorrência internacional, é todavia reconhecida como líder mundial em *software* de *revenue assurance* e concorrente global no top 3 do mercado agregado de *revenue assurance* e gestão de fraude.

Portefólio do negócio

O risco de especialização e conseqüente limitação de atividade decorrente do portefólio tem sido mitigado em todos os negócios da Sonaecom através da expansão da linha de produtos ou dos segmentos de negócio.

Desde 2009, a WeDo Technologies tem vindo a consolidar a sua presença global fora de Portugal, tendo identificado novos setores de negócio, por forma a diminuir a exposição à centralização num único mercado e a uma só linha de produtos. Assim, também para fazer face à concentração de clientes no sector das telecomunicações, expandiu o âmbito da sua atividade para novos setores, como o retalho, energia e financeiro, alargou o portefólio de produtos e serviços de *revenue assurance* e gestão de fraude para *Business Assurance*, e, desde 2012, com a aquisição da Connectiv Solutions, nos EUA, incluiu *Managed Services* e *SaaS* na sua oferta.

No caso da S21Sec, um dos eixos estratégicos é o reforço da sua posição no segmento das telecomunicações mantendo no entanto o seu foco no segmento financeiro. Adicionalmente, o seu portefólio de produtos está a ser alargado no sentido de evoluir no mercado de *e-crime* e incorporar tecnologias de analytics, permitindo assim a expansão da sua área de actuação.

A Bizdirect expandiu recentemente o seu portefólio à integração de soluções focadas nas tecnologias Microsoft.

A Saphety, para além dos 3 tipos de soluções que podem funcionar de forma integrada e em regime de *SaaS*: SaphetyGov, SaphetyBuy e SaphetyDoc, alargou o seu portefólio a uma nova solução: SaphetySync. Esta é uma solução global normalizada, baseada nos *standards* GS1, que permite a sincronização dos dados de forma segura e contínua, o que representa um fator diferenciador e potenciador de internacionalização do seu portefólio.

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

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

No sector de IT, os clientes empresariais têm tipicamente uma baixa tolerância a interrupções. Neste contexto, as empresas SSI enfrentam riscos relacionados com a disponibilidade de plataformas de *software* que apoiam os processos das empresas bem como dos respetivos clientes. Para identificar este conjunto específico de riscos, e para implementar ações de prevenção e mitigação que garantam a continuidade de operações e serviços críticos, a Sonaecom tem adotado, ao longo de vários anos, o programa Gestão da Continuidade do Negócio (BCM – *Business Continuity Management*).

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

Tendo presente que a Sonaecom é um grupo de tecnologia, media e telecomunicações (TMT), todas as suas empresas subsidiárias utilizam intensivamente a tecnologia e a informação, as quais estão, em regra, sujeitas a riscos de disponibilidade, integridade, confidencialidade e privacidade.

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

- Um plano de comunicação sobre segurança, baseado em campanhas de sensibilização para os temas considerados mais relevantes em cada ano;
- Publicação da política de Segurança da Informação na intranet da empresa, acessível a todos os colaboradores a partir da página inicial;
- Inclusão de cláusulas sobre a proteção de dados pessoais e confidencialidade nos contratos com colaboradores e parceiros de negócio. Todos os colaboradores estão obrigados a deveres de confidencialidade, sigilo e proteção de dados pessoais, não sendo permitida a divulgação a terceiros de dados ou informação a que tenham acesso no âmbito da realização do seu trabalho ou como resultado das suas funções na empresa. Estas obrigações e estes deveres mantêm-se em vigor, mesmo depois do fim da relação laboral entre a empresa e o colaborador. Os parceiros de negócio assumem, por regra, as mesmas obrigações de confidencialidade.

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

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

Falha de Produto-Serviço (Responsabilidade Civil Profissional)

Considerando que as empresas da Sonaecom são orientadas para o cliente, assumem particular relevância as potenciais falhas que os produtos ou serviços disponibilizados podem ter nos clientes, as quais, ainda que intrínsecas aos respetivos negócios, podem gerar responsabilidade civil profissional. Os eventos de risco podem ser físicos (por exemplo, danos em equipamentos ou instalações) ou não-físicos (por exemplo, erro numa instalação de *software*), e estão normalmente relacionadas com acidentes, atos involuntários, erros ou omissões de colaboradores ou subcontratados.

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

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

Riscos financeiros

Os negócios da Sonaecom estão expostos a uma diversidade de riscos financeiros relacionados com as suas operações, dos quais se destacam os riscos de taxa de juro, riscos cambiais, riscos de liquidez e riscos de crédito (mais detalhadamente descritos e analisados no Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas).

A política de gestão de riscos financeiros é determinada pelo Conselho de Administração, sendo os riscos identificados e monitorizados pelo Departamento Financeiro e de Tesouraria.

Além de uma política de gestão de cada um dos riscos identificados e da implementação de mecanismos de controlo para os identificar e determinar, a Sonaecom utiliza, entre outros, coberturas naturais, seguros de crédito e, pontualmente, instrumentos financeiros derivados para cobertura. A postura do Grupo relativamente à gestão de riscos financeiros é conservadora e prudente não recorrendo a instrumentos financeiros com propósitos especulativos e recorrendo unicamente a instituições financeiras de elevada qualidade creditícia.

Riscos legais, fiscais e regulatórios

A Sonaecom e os seus negócios dispõem de assessoria legal e fiscal permanente e dedicada às especificidades da respetiva atividade, que funciona na dependência da gestão e desenvolve as suas competências em articulação com as demais funções e assessorias, de forma a assegurar preventivamente, a proteção dos interesses da Sociedade e dos negócios no respeito estrito pelo cumprimento dos seus deveres legais bem como pela aplicação de boas práticas. As equipas que integram estas assessorias possuem formação especializada, participando em ações de formação e atualização, de iniciativa interna e externa.

A assessoria legal e fiscal é igualmente garantida, a nível internacional e nacional, por profissionais externos, selecionados de entre firmas de reconhecida reputação de acordo com elevados critérios de competência, ética e experiência.

As empresas da SSI enfrentam um risco relevante relacionado com o processo de internacionalização, emergente do facto de estarem presentes em vários países, o que envolve riscos específicos decorrentes da natureza diferenciada dos enquadramentos legais em cada país.

As empresas da SSI estão sujeitas a leis e regulamentos nacionais, locais e sectoriais de cada mercado onde operam, estando, naturalmente, expostas ao risco decorrente de eventuais alterações regulatórias ou legislativas que possam condicionar a condução dos negócios e, conseqüentemente, prejudicar ou impedir o alcance dos objetivos estratégicos.

A Sonaecom colabora com as autoridades com vista à definição do melhor enquadramento legal e regulatório que, de acordo com o ponto de vista da sociedade, promova o desenvolvimento do sector das TIC em Portugal, colaboração essa que assume, em alguns casos, a forma de comentários a consultas públicas emitidas por autoridades nacionais e internacionais.

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

O processo de gestão de risco é suportado por uma metodologia consistente e sistemática, baseada na norma internacional *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, emitida pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Esta metodologia visa identificar os riscos do negócio, averiguar quais as suas causas, medir triggers, gerir os riscos identificados e, por fim, monitorizar esses mesmos riscos.

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

No que respeita à Gestão dos Riscos Corporativos, a abordagem permite que os negócios da Sonaecom atribuam prioridades e identifiquem riscos críticos que possam comprometer o seu desempenho e os seus objetivos, e adotar ações para gerir esses riscos, dentro dos níveis predefinidos de aceitação. Tal é conseguido através da monitorização constante dos riscos e da implementação de determinadas medidas corretivas.

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

Finalmente, no que respeita aos Ciclos ou Processos de Gestão do Risco específicos, o desenvolvimento de ciclos/processos de gestão de risco específicos permite a mitigação de riscos críticos que possam afetar determinados processos, áreas ou entidades, posicionando-os nos níveis definidos pela equipa de gestão. Adicionalmente, identifica e monitoriza outros riscos operacionais que a gestão considere relevantes.

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

A Sonaecom reconhece que, tal como sucede com outras empresas cotadas com atividades semelhantes, está potencialmente exposta a riscos relacionados com os processos de *reporting* financeiro e de contabilidade, para além dos outros riscos financeiros, já atrás expostos. A atitude da Sonaecom em relação à gestão de riscos financeiros é conservadora e prudente, a qual se manteve durante o ano de 2014.

Assim, a Sonaecom está empenhada em manter um ambiente de controlo interno eficaz no processo de *reporting* financeiro, procurando, de forma sistemática, identificar e melhorar os processos mais relevantes respeitantes à preparação e divulgação de informação financeira, com o objetivo de transparência, consistência, simplicidade e materialidade. O objetivo do sistema de controlo interno é o de assegurar uma garantia

razoável em relação à preparação de demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos adotados, e a qualidade do *reporting* financeiro.

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

- I. O processo de divulgação de informação financeira está formalizado, os riscos e controlos associados estão identificados, os critérios para a preparação e divulgação dos mesmos estão devidamente estabelecidos e aprovados, e são revistos periodicamente;
- II. Existem três principais tipos de controlos: controlos de alto nível (controlos ao nível da entidade), controlos dos sistemas de informação (controlos ao nível de TI) e controlos processuais (controlos ao nível de processos). Incluem um conjunto de procedimentos relacionados com a execução, supervisão, monitorização e melhoria de processos, com o objetivo de preparar o relato financeiro da empresa;
- III. A utilização de princípios contabilísticos, que são explicados ao longo das notas às demonstrações financeiras (consultar a secção 5.2, nota 1), constitui um dos pilares fundamentais do sistema de controlo;
- IV. Os planos, procedimentos e registos do grupo permitem uma garantia razoável de que as transações são executadas apenas com uma autorização geral ou específica da gestão, e que essas transações são registadas para permitir que as demonstrações financeiras cumpram os princípios contabilísticos geralmente aceites. Assegura, também, que a empresa mantém um registo atualizado de ativos, que o acesso a esses ativos depende de uma autorização da gestão, e que o registo dos ativos é verificado face aos ativos existentes, sendo adotadas as medidas apropriadas sempre que ocorrem diferenças;
- V. Durante o processo de preparação e revisão da informação financeira, é estabelecido previamente um cronograma e partilhado com as diferentes áreas envolvidas e todos os documentos são revistos pormenorizadamente. Isto inclui a revisão dos princípios utilizados, a verificação da precisão da informação produzida e a consistência com os princípios e as políticas definidas e utilizadas em períodos anteriores;
- VI. As demonstrações financeiras do grupo são preparadas e analisadas pelo departamento Financeiro e de Contabilidade, sob a supervisão do Conselho de Administração do grupo. O Relatório de Gestão e o Relatório de Governo da Sociedade são preparados pelo departamento de Relação com Investidores, com a contribuição e revisão adicional das várias áreas de negócio e de suporte, com o apoio e fiscalização do Diretor de Governo da Sociedade e do departamento Jurídico. O conjunto de documentos que constituem o relatório anual é enviado para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonaecom. Depois da aprovação, os documentos são enviados para o Auditor Externo, que emite a respetiva certificação legal de contas e o Relatório de Auditoria Externa. Estes documentos são enviados, em conjunto com o Relatório Anual, para serem revistos pelo Conselho Fiscal, que aprova os documentos e emite o Relatório e o parecer do Conselho Fiscal.

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

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

IV - Apoio ao Investidor

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

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

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

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

Carlos Alberto Silva
Tel: (+351) 22 010 2349
Fax: (+351) 22 011 8561
Email: carlos.alberto.silva@sonae.com / investor.relations@sonae.com
Morada: Edifício 1.A Lugar do Espido – Via Norte – 4471-909 Maia
Website: www.sonae.com

57. Representante para as relações com o mercado

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

Tel: (+351) 22 010 2349
Fax: (+351) 22 011 8561
E-mail: antonio.xavier@sonae.com / investor.relations@sonae.com
Morada: Edifício 1.A Lugar do Espido – Via Norte – 4471-909 Maia

58. Informação sobre a proporção e o prazo de resposta aos pedidos de informação entrados no ano ou pendentes de anos anteriores
O Departamento de Relação com Investidores recebeu, em 2014, um número de pedidos de informação normal tendo em consideração a dimensão da sociedade no mercado de capitais. Estes pedidos de informação foram solicitados quer por e-mail ou carta postal, quer por telefone. Sem prejuízo da complexidade da questão, a resposta a estes pedidos foi fornecida, em média, até dois dias após o pedido de informação.

V - Sítio de Internet

59. Endereço

Endereço eletrónico da sociedade: www.sonae.com

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

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.com/investidores/governo-das-sociedades/>

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

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.com/investidores/governo-das-sociedades/orgaos-de-administracao-e-fiscalizacao/>

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

Endereços eletrónicos: <http://www.sonae.com/investidores/governo-das-sociedades/equipa-de-gestao/>
<http://www.sonae.com/investidores/contactos/>

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

Documentos de prestação de contas: <http://www.sonae.com/investidores/informacao-financieira/relatorios/>

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

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

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.com/investidores/governo-das-sociedades/assembleia-geral/>

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

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.com/investidores/governo-das-sociedades/assembleia-geral/>

D. Remunerações

I - Competência para a determinação

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

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

II - Comissão de remunerações

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

A Comissão de Vencimentos é composta por dois membros: Paulo Azevedo, em representação da Sonae SGPS, S.A. e Francisco de la Fuente Sánchez, em representação da Sontel BV.

A sociedade não contratou quaisquer entidades, para que, numa base regular e neste âmbito, prestassem apoio à Comissão de Vencimentos.

Na determinação da política retributiva, a Comissão de Vencimentos recorre aos estudos de *benchmarking* em matéria de práticas e políticas retributivas anualmente divulgados pelos consultores especializados, internacionalmente reconhecidos, Mercer e Hay Group, e pelas sociedades incluídas no PSI-20 do Portuguese Stock Index, de forma a assegurar que a política de remuneração e compensação dos órgãos sociais anualmente submetida à consideração da Assembleia Geral é adequada e consonante com os comparáveis do mercado.

Os membros da Comissão de Vencimentos são independentes em relação ao Órgão de Administração.

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

A experiência e qualificações profissionais dos elementos da Comissão de Vencimentos da Sonaecom estão espelhadas nos seus *curricula*, constantes no Anexo II deste Relatório e permitem-lhes exercer as suas responsabilidades de forma competente e rigorosa, possuindo cada um as adequadas atribuições para o exercício das suas funções.

III – Estrutura das remunerações

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

A política de remuneração da Sonaecom está estruturada num equilíbrio entre o desempenho dos administradores executivos em relação aos objetivos traçados e o posicionamento em relação ao mercado e situações comparáveis. As propostas de remuneração dos membros dos órgãos estatutários são formuladas, tendo em consideração (i) a comparação geral do mercado, (ii) as práticas de empresas comparáveis, incluindo outras unidades de negócio do grupo que apresentem situações comparáveis e (iii) a responsabilidade individual e avaliação do desempenho de cada administrador executivo.

A política de remuneração e compensação da Sonaecom constitui, assim, um instrumento que promove o alinhamento entre a equipa de gestão e os interesses dos acionistas, na medida em que no conjunto das componentes remuneratórias, se encontra destacada a parte variável, cujo valor depende do desempenho individual e do desempenho da Sociedade. Desta forma, incentiva-se uma gestão orientada para os interesses de longo prazo da empresa e a adoção de comportamentos de ponderação dos riscos assumidos.

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

A Comissão de Vencimentos é o órgão responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração, incluindo membros executivos e não executivos, quando aplicável, e demais órgãos sociais, que submete depois a aprovação dos acionistas em Assembleia Geral. Os membros da Comissão de Vencimentos são eleitos em Assembleia Geral, cabendo a este órgão a fixação da respetiva remuneração.

No âmbito dos princípios que regem o governo societário, foram definidos princípios orientadores da política de remuneração, os quais foram refletidos na Política de Remuneração e Compensação atualmente em vigor (e que se encontra disponível para consulta em <http://other.static.sonae.com/2014/07/31/Prop5PT/Prop5PT.pdf?download=1>), aprovada na Assembleia Geral de acionistas, realizada em 24 de abril de 2014, e que se rege pelos princípios a seguir descritos.

Caraterísticas da política de remuneração:

Competitiva:

Na Sonaecom, a política remuneratória é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, comparações essas fornecidas pelos principais estudos realizados para Portugal e nos mercados europeus. Atualmente servem de referente os estudos de mercado da Mercer e da HayGroup.

Para a determinação dos valores referentes ao mercado global é considerada a média dos valores aplicável aos quadros de topo da Europa. As empresas que constituem o universo de empresas pares para efeitos remuneratórios são as empresas que compõem o PSI-20.

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

Ligada ao desempenho:

Uma parte considerável da remuneração dos administradores executivos da Sonaecom é determinada pelo grau de sucesso da Sociedade. A componente variável da remuneração encontra-se estruturada de maneira a estabelecer uma ligação entre os prémios atribuídos e o grau de desempenho, quer individual, quer coletivo. Em caso de não concretização de objetivos pré-definidos, medidos através de KPIs de negócio e individuais, será reduzido total ou parcialmente o valor de incentivos de curto e médio prazo.

Alinhada com os interesses dos acionistas:

Parte da remuneração variável dos administradores executivos é paga em ações e diferida por um período de 3 anos.

Considerando que o valor das ações se encontra ligado ao desempenho da Sociedade, a remuneração paga será afetada pela forma como o administrador executivo contribui para aquele resultado. Desta forma, é assegurado um alinhamento do administrador com os interesses do acionista e com o desempenho a médio prazo.

Transparente:

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

Razoável:

A remuneração dos administradores executivos pretende ser razoável, assegurando um equilíbrio entre os interesses da Sociedade, o posicionamento no mercado, as expectativas e motivações dos colaboradores e a necessidade de retenção de talento.

A Assembleia Geral de Acionistas, realizada em 24 de abril de 2014, dando continuidade à política até então prosseguida de forma consistente, ao aprovar a Política de Remuneração e Compensação em vigor, manteve ainda os seguintes princípios:

- não atribuição de compensações aos administradores, ou membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respetivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria;

- não consagração de qualquer sistema específico de benefícios, designadamente de reforma, a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e outros dirigentes.

A Sonaecom procede anualmente a uma revisão da política remuneratória como parte do processo de gestão de risco, com vista a certificar-se que a política remuneratória se encontra em total conformidade com o perfil de risco desejado. Relativamente ao ano de 2014, não foram detetadas práticas de pagamento que coloquem riscos relevantes à Sociedade.

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

Na Sonaecom existem procedimentos de controlo interno relativamente à política retributiva, com o objetivo de identificar potenciais riscos colocados pela própria política retributiva. Por um lado, a estrutura da remuneração variável encontra-se desenhada de tal forma que desincentiva comportamentos de risco, na medida em que a remuneração se encontra ligada à avaliação de desempenho. A existência de KPIs objetivos permite que este método funcione como um mecanismo de controlo eficiente. Por outro lado, a política adotada não permite a celebração de contratos que visem minimizar a razão de ser do MTIP (Medium Term Incentive Plan). Tal restrição inclui a celebração de transações com o objetivo de eliminar ou mitigar o risco de variação do valor das ações.

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal da sociedade é composta, exclusivamente, por uma componente anual fixa estabelecida de acordo com as práticas comparáveis do mercado, não existindo qualquer remuneração variável.

O Revisor Oficial de Contas da sociedade é remunerado de acordo com a tabela de honorários-padrão para serviços similares, por referência à prática do mercado, sob proposta do Conselho Fiscal.

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

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

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


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

A remuneração fixa dos Administradores Executivos é assim, definida em função do nível de responsabilidade do membro do Conselho de Administração, sendo paga 14 vezes por ano (em prestações mensais) e sendo objeto de revisão anual.

De acordo com a política remuneratória da sociedade, além da remuneração fixa, os administradores executivos participam de um plano de incentivos, também designado por prémio variável. Esta componente variável subdivide-se em duas parcelas:

- Remuneração Variável de Curto Prazo (RVCP): este prémio é atribuído no primeiro trimestre do ano seguinte àquele a que diz respeito e vinculado ao desempenho do ano anterior, visando orientar e recompensar a administração executiva pelo cumprimento de objetivos pré-determinados. Pode ser pago sob a forma de distribuição de lucros.
- Remuneração Variável de Médio Prazo (RVMP) ou MTIP: esta compensação é diferida por 3 anos, sendo o montante apurado dependente da evolução da cotação das ações, visando promover uma ligação da remuneração ao desempenho de médio prazo e alinhamento com os interesses dos accionistas.

A componente variável da remuneração dos Administradores Executivos tem natureza discricionária e, dado que a atribuição do respetivo valor está dependente da consecução de objetivos, o seu pagamento não se encontra garantido. O prémio variável é determinado anualmente,



variando o valor do objetivo pré-definido entre 33% e 60% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objetivo da remuneração variável), sem prejuízo de, em termos consolidados, o peso efetivo da componente variável total na remuneração dos administradores executivos da Sonaecom não ultrapassar 50% da remuneração total anual. Deste montante, cerca de 70% é determinado pelos KPIs de negócio, económicos e financeiros. Trata-se de indicadores objetivos que se encontram divididos em KPIs coletivos e departamentais. Os KPIs coletivos de negócio consistem em indicadores económicos e financeiros definidos com base no orçamento, no desempenho de cada unidade de negócio, assim como no desempenho consolidado da Sonae. Por sua vez, os KPIs departamentais de negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, sendo diretamente influenciados pelo desempenho do administrador executivo. Os restantes 30% são determinados pela verificação do cumprimento de KPIs pessoais, incluindo, quer indicadores objetivos, quer indicadores subjetivos. O resultado dos KPIs departamentais de negócio e dos KPIs individuais pode variar entre 0% e 120 % do objetivo previamente definido. Reunindo todas as componentes, o valor do prémio tem como limite mínimo 0% e máximo 140% do objetivo de prémio previamente definido.

Esta remuneração variável pode ser paga em dinheiro, em ações, ou ainda em dinheiro e ações.

A RVMP destina-se a recompensar a lealdade dos Administradores Executivos à sociedade, alinhando os seus interesses com os dos acionistas, e aumentando a consciencialização da importância do respetivo desempenho para o sucesso global da organização.

Uma vez atribuída a remuneração variável, em função dos resultados referentes ao ano anterior, parte desse valor é integrado no plano de RVMP. O vencimento desta componente do prémio variável encontra-se condicionada à manutenção do vínculo profissional entre o administrador e a empresa pelo período de 3 anos, bem como ao continuado desempenho positivo da sociedade ao longo desse período, que será aferido de acordo com critérios a fixar, para cada triénio, pela Comissão de Vencimentos.

Adicionalmente, nos casos de distribuição de dividendos, de alteração do valor nominal das ações ou de alteração do capital social, durante o período de diferimento, o número de ações do plano será ajustado para o número de ações que, considerando as referidas modificações, seja equivalente ao número de ações inicial, pretendendo-se desta forma manter um alinhamento com o retorno total obtido (*"Total Shareholder Return"*). **Na data do vencimento, as ações serão entregues, apenas no caso de se verificar o cumprimento do critério de desempenho positivo da sociedade acima indicado, com um desconto que pode variar entre 90% e 100%, mantendo a sociedade a opção pela entrega, em substituição, de um valor correspondente em dinheiro.**

A remuneração dos administradores não-executivos, quando os haja, é constituída, exclusivamente, por um valor fixo, estabelecido tendo em conta os valores praticados pelo mercado. Assim, para cada administrador não executivo, cerca de 15% da remuneração fixa estará dependente da presença nas reuniões do Conselho de Administração. Adicionalmente, é atribuído um subsídio de responsabilidade anual. A remuneração fixa poderá ser incrementada até 6% quando os administradores não executivos presidam a uma Comissão especializada do Conselho de Administração. Não existirá qualquer remuneração a título de remuneração variável.

74. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções e indicação do período de diferimento e do preço de exercício Não aplicável. A Sociedade não atribuiu remuneração variável baseada em opções.

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

Os principais parâmetros e fundamentos do sistema de remuneração variável encontram-se descritos na política de remunerações aprovada na Assembleia Geral de Acionistas realizada em 24 de abril de 2014, disponível no *website* da sociedade www.sonae.com, no endereço: http://other.static.sonae.com/2014/07/31/Extracto_da_Acta_AG_Sonaecom_24042014_Portugu__s/Extracto_da_Acta_AG_Sonaecom_24042014_Portugu__s.pdf?download=1

76. Principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os Administradores e data em que foram aprovados em Assembleia Geral, em termos individuais e dos dirigentes da sociedade

Não aplicável. A Sociedade não tem qualquer regime complementar de pensões ou reforma antecipada para administradores e não há a atribuição de qualquer benefício não pecuniário relevante.

IV - Divulgação das remunerações

77, 78 e 79. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros os Órgãos de Administração da sociedade, proveniente da sociedade, incluindo remuneração fixa e variável e, relativamente a esta, menção às diferentes componentes que lhe deram origem, montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo ou que se encontrem sujeitas a um domínio comum e remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios e os motivos por que tais prémios e/ou participação nos lucros foram concedidos

A remuneração de cada um dos administradores da Sonaecom, atribuída pela sociedade e pelas sociedades dominadas e em relação de grupo, nos anos de 2014 e 2013, encontra-se descrita nas tabelas seguintes.

| Valores em euros | 2014 | | | | 2013 | | | |
|--|------------------|---------------------------|--------------------------------|----------------|------------------|---------------------------|--------------------------------|------------------|
| | Remuneração fixa | Bónus de Desempenho Anual | Plano de Incentivo Médio Prazo | Total | Remuneração fixa | Bónus de Desempenho Anual | Plano de Incentivo Médio Prazo | Total |
| Desagregação individual | | | | | | | | |
| Administradores Executivos | | | | | | | | |
| Ángelo Gabriel Ribeiro dos Santos Paupério (CEO) | 162.018 | 125.100 | 125.100 | 412.218 | 287.190 | 302.800 | 302.800 | 892.790 |
| Maria Cláudia Teixeira de Azevedo | 147.332 | 75.415 | 75.415 | 298.162 | 147.442 | 67.300 | 67.300 | 282.042 |
| António Bernardo Aranha Gama Lobo Xavier | 198.320 | - | - | 198.320 | 198.430 | - | - | 198.430 |
| | 507.670 | 200.515 | 200.515 | 908.700 | 633.062 | 370.100 | 370.100 | 1.373.262 |
| Administradores Não-Executivos | | | | | | | | |
| Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (Presidente) ⁽¹⁾ | 18.940 | - | - | 18.940 | 60.710 | - | - | 60.710 |
| Jean François René Pontal ⁽²⁾ | 11.730 | - | - | 11.730 | 39.730 | - | - | 39.730 |
| David Charles Denholm Hobley ⁽²⁾ | 10.790 | - | - | 10.790 | 37.300 | - | - | 37.300 |
| António Maria Theotonio Pereira Sampaio Mello ⁽²⁾ | 10.790 | - | - | 10.790 | 35.970 | - | - | 35.970 |
| Nuno Manuel Moniz Trigo Santos Jordão ⁽³⁾ | - | - | - | - | 11.748 | - | - | 11.748 |
| Frank Emmanuel Dangeard ⁽²⁾ | 10.530 | - | - | 10.530 | 34.830 | - | - | 34.830 |
| Gervais Pellissier ⁽²⁾ | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | 62.780 | - | - | 62.780 | 220.288 | - | - | 220.288 |
| Total | 570.450 | 200.515 | 200.515 | 971.480 | 853.350 | 370.100 | 370.100 | 1.593.550 |

- (1) Os valores atribuídos a Duarte Paulo Teixeira de Azevedo em 2014 e 2013, indicados na tabela acima, referem-se a serviços de gestão cobrados pela Sonae à Sonaecom. Os valores cobrados pela Sonae à Sonaecom representam o custo equivalente dos seus serviços centralizados na Sonae SGPS em 2014 e 2013; Duarte Paulo Teixeira de Azevedo renunciou aos cargos exercidos na Sonaecom em 30.04.2014.
- (2) Os valores atribuídos em 2014 aos Administradores Não -Executivos representam apenas 4 meses. Estes administradores renunciaram aos cargos exercidos na Sonaecom em 30.04.2014.
- (3) Os valores atribuídos em 2013 a Nuno Manuel Moniz Trigo Santos Jordão (até ter renunciado ao cargo em 09.05.2013) indicados na tabela acima, referem-se a serviços de gestão cobrados pela Sonae à Sonaecom. Os valores cobrados pela Sonae à Sonaecom representam o custo equivalente dos seus serviços centralizados na Sonae SGPS em 2013.

Participação dos administradores no MTIP

| | Plano 2010 | Plano 2011 | Plano 2012 | Plano 2013 | Diferidas Total |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| Data de atribuição | 10 mar 2011 | 09 mar 2012 | 08 mar 2013 | 10 mar 2014 | |
| Ações Sonaecom ⁽⁴⁾ | | | | | |
| Cotação na data de atribuição ⁽¹⁾ | 1.399 | 1.256 | 1.505 | - | |
| Cotação na data de vencimento | - | - | - | - | |
| Cotação em 31.12.2014 ⁽²⁾ | - | 1.450 | 1.450 | 1.450 | |
| Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (CEO) | | | | | |
| Nº de ações em 01.01.2014 | 150 417 | 168 240 | 96 070 | - | 414 727 |
| Nº de ações em 31.12.2014 | - | - | - | - | - |
| Maria Cláudia Teixeira de Azevedo | | | | | |
| Nº de ações em 01.01.2014 | 55 647 | 53 265 | 33 624 | - | 142 536 |
| Nº de ações em 31.12.2014 | - | - | - | - | - |
| António Bernardo Aranha Gama Lobo Xavier | | | | | |
| Nº de ações em 01.01.2014 | - | - | - | - | - |
| Nº de ações em 31.12.2014 | - | - | - | - | - |
| Total | | | | | |
| Nº de ações em 01.01.2014 | 206 064 | 221 505 | 129 694 | - | 557 263 |
| Nº de ações em 31.12.2014 | - | - | - | - | - |
| Ações Sonae SGPS ⁽⁴⁾ | | | | | |
| Cotação na data de atribuição ⁽¹⁾ | 0.811 | 0.401 | 0.701 | 1.337 | |
| Cotação na data de vencimento | 1.333 | - | - | - | |
| Cotação em 31.12.2014 ⁽³⁾ | 1.024 | 1.024 | 1.024 | 1.024 | |
| Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (CEO) | | | | | |
| Nº de ações em 01.01.2014 | 173 401 | 348 961 | 133 850 | - | 656 212 |
| Nº de ações em 31.12.2014 | - | 712 913 | 339 898 | 232 692 | 1 285 503 |
| Maria Cláudia Teixeira de Azevedo | | | | | |
| Nº de ações em 01.01.2014 | 41 239 | 71 024 | 30 116 | - | 142 379 |
| Nº de ações em 31.12.2014 | - | 185 178 | 101 776 | 51 718 | 338 672 |
| António Bernardo Aranha Gama Lobo Xavier | | | | | |
| Nº de ações em 01.01.2014 | - | - | - | - | - |
| Nº de ações em 31.12.2014 | - | - | - | - | - |
| Total | | | | | |
| Nº de ações em 01.01.2014 | 214 640 | 419 985 | 163 966 | - | 798 591 |
| Nº de ações em 31.12.2014 | - | 898 091 | 441 674 | - | 1 339 765 |
| Valores | | | | | |
| CEO | | | | | |
| Valor na data de atribuição | 351 062 | 351 243 | 238 414 | - | 940 719 |
| Valor na data de vencimento | 231 144 | - | - | - | 231 144 |
| Valor em 31.12.2014 | - | 730 023 | 348 056 | 238 277 | 1 316 355 |
| Maria Cláudia Teixeira de Azevedo | | | | | |
| Valor na data de atribuição | 111 295 | 95 381 | 71 715 | - | 278 392 |
| Valor na data de vencimento | 54 972 | - | - | - | 54 972 |
| Valor em 31.12.2014 | - | 189 625 | 104 219 | 52 959 | 346 803 |
| António Bernardo Aranha Gama Lobo Xavier | | | | | |
| Valor na data de atribuição | - | - | - | - | - |
| Valor na data de vencimento | - | - | - | - | - |
| Valor em 31.12.2014 | - | - | - | - | - |
| Total | | | | | |
| Valor na data de atribuição | 462 357 | 446 624 | 310 130 | - | 1 219 110 |
| Valor na data de vencimento | 286 115 | - | - | - | 286 115 |
| Valor em 31.12.2014 | - | 919 648 | 452 274 | 291 236 | 1 663 158 |

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

(2) No dia 9 de janeiro de 2014, a cotação atingiu um máximo de 2,651 euros e em 17 de dezembro de 2014 um mínimo de 1,27 euros;

(3) No dia 12 de novembro de 2014, a cotação atingiu um máximo de 1,058 euros e em 16 de outubro de 2014 um mínimo de 0,942 euros.

(4) Em 10 de março de 2014, os Planos de ações da Sonaecom foram convertidos na totalidade para ações Sonae SGPS. Esta conversão ocorreu com base nos termos de troca fixados na Oferta Pública de Aquisição em 20 de fevereiro de 2014 (1 Ação Sonaecom – aproximadamente 2,05 Acções Sonae SGPS).

Compensações auferidas pelos administradores em empresas do grupo

| Montante (em euros) | Sonaecom | | Sonae SGPS | | Total |
|---|------------|-------------------|------------|-------------------|-----------|
| | Função | Total Remuneração | Função | Total Remuneração | |
| Nome | | | | | |
| Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério | CEO | 412.218 | Executivo | 628.682 | 1.040.900 |
| Duarte Paulo Teixeira de Azevedo ⁽¹⁾ | Presidente | 18.940 | CEO | 1.253.660 | 1.272.600 |

(1) Os dados da tabela referem-se aos valores atribuídos por cada empresa do Grupo, independentemente de onde foram processados e pagos os respetivos valores.

80. Indemnizações pagas ou devidas a ex-administradores executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício
 Não foram pagas nem são devidas quaisquer indemnizações a titulares do órgão de administração relativamente à cessão de funções durante o exercício de 2014 e 2013.

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

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

O valor de remuneração fixa anual dos membros deste órgão no exercício de 2014 e 2013 foi o seguinte:

| | 2014 | 2013 |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| Valores em euros | | |
| Desagregação individual | | |
| Conselho Fiscal | | |
| Arlindo Dias Duarte Silva | 9.900 | 10.010 |
| Armando Luis Vieira Magalhães | 7.900 | 8.010 |
| Óscar José Alçada Quinta | 7.900 | 8.010 |
| Jorge Manuel Felizes Morgado | - | - |
| Total | 25.700 | 26.030 |

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

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

V - Acordos com implicações remuneratórias

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

Não existem acordos celebrados com titulares do órgão de administração e/ou dirigentes que estabeleçam direito a compensação por destituição sem justa causa, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

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

Não existem acordos celebrados com titulares do órgão de administração e/ou dirigentes que estabeleçam direito a indemnização em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da sociedade.

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

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

Remuneração Variável de Médio Prazo – RVMP

Enquadramento

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

A RVMP é aplicável às empresas da Sonaecom. Relativamente ao Público – Comunicação, Social, S.A. e às empresas por este detidas, as situações de atribuição são bastante restritas, não sendo previsível o seu alargamento.

Características gerais do plano de incentivo de médio prazo

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

As condições gerais do Plano e alterações significativas ao mesmo são definidas previamente pela Comissão de Vencimentos e aprovadas em Assembleia Geral, mediante proposta do Conselho de Administração. A aplicação aos administradores executivos é aprovada pela Comissão de Vencimentos no âmbito da Política de Remuneração também aprovada em Assembleia Geral.

Elegibilidade

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

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

Definição do valor de referência da RVMP

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

O valor de referência aplicável aos administradores executivos (GF1 e GF2) é aprovado pela Comissão de Vencimentos. Quanto aos colaboradores do GF3, o valor de referência é aprovado pelo Presidente do Conselho de Administração.

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

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

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

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

| Grupo Funcional | % da R. Fixa Anual, que serve de referência à atribuição da RVMP |
|-----------------|--|
| GF3 | Até 65% |
| GF4 | Até 60% |
| GF5 | Até 50% |
| GF6 | Até 45% |

Duração do Plano

A RVMP é fixada anualmente, em função da remuneração variável atribuída, tendo cada plano a duração de três anos. A partir do início do terceiro Plano consecutivo, ocorrerá, a cada momento, a sobreposição de três Planos trienais.

Valorização da RVMP

A RVMP é valorizada à data de atribuição, tendo por base os preços da cotação dos títulos que compõem a carteira, no mercado de ações em Portugal. No caso dos títulos da Sonae, considera-se para o efeito o valor mais favorável correspondente à cotação de fecho do primeiro dia útil subsequente à Assembleia Geral ou a cotação média, considerando-se a cotação de fecho nas 30 sessões de bolsa anteriores à data de realização daquela Assembleia. No caso dos títulos da Sonaecom, considera-se o valor médio da cotação das ações no fecho das 30 sessões de bolsa anteriores à data de atribuição.

No caso de, posteriormente à atribuição do direito e antes do seu exercício, se verificar distribuição de dividendos, alteração do valor nominal das ações ou de alteração do capital social da respetiva empresa, ou qualquer outra modificação na estrutura do capital social com expressão económica dos direitos atribuídos, o número de ações cujo direito de aquisição tenha sido atribuído, poderá ser ajustado para um número de ações que, considerando as referidas modificações, seja equivalente ao número de ações inicial.

Vencimento da RVMP

Na data de vencimento dos planos - três anos após a atribuição -, o pagamento é feito sob a forma de entrega de ações ou desconto na compra de ações.

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

Política de Retenção de Ações

No caso dos membros Administradores Executivos (GF1 e GF2), aplica-se a seguinte política de retenção de ações (*SH&R Policy - Share Holding & Retention Policy*):

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

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

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

Os administradores executivos da Sociedade não devem celebrar contratos com a Sociedade ou terceiros que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela Sociedade.

Condições do exercício do direito

O direito à RVMP caduca quando o colaborador deixa de ter uma relação jurídico-laboral ou de administração com a Sonaecom e/ou a empresa que representa a sub-holding a que pertence, ou com quaisquer outras sociedades dependentes destas, direta ou indiretamente. Nos casos de incapacidade permanente ou morte do colaborador ou administrador, o direito manter-se-á em vigor, sendo a RVMP valorizada considerando os preços em vigor no mercado, e o valor resultante será entregue ao Colaborador ou aos seus herdeiros legais. Em caso de reforma, os direitos do Colaborador, ao abrigo da RVMP, mantêm-se em vigor até à data da sua conclusão.

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

Não aplicável.

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

Não existem mecanismos de controlo previstos.

E. Transações com Partes Relacionadas

I - Mecanismos e procedimentos de controlo

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

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

Neste sentido, a Sonaecom, tem procedimentos especificamente definidos para a prevenção de conflitos de interesses com um procedimento de interação entre o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal e pelo qual são prestados esclarecimentos para a salvaguarda de que a transação é realizada em condições normais de mercado.

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

Em 23 e 24 de janeiro de 2014, no âmbito da Oferta Pública de Aquisição lançada pela Sonaecom e nos termos autorizados pela CMVM, alguns Dirigentes e pessoas relacionadas com a Sonaecom alienaram um total de 1.454.134 ações representativas do capital social e direitos de voto da Sonaecom à Sonae – SGPS, S.A.. Mais informação sobre esta transação poderá ser encontrada no comunicado divulgado ao mercado em 24 de janeiro de 2014 e disponível em <http://www.sonae.com/investidores/comunicados/>

Esta operação, assim como as restantes operações realizadas, respeitaram as condições normais de mercado e foram avaliadas pelo Conselho Fiscal. Para além desta operação, não se realizaram outras transações com qualquer membro do órgão de administração ou do órgão de fiscalização durante o exercício de 2014.

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

As transações com titulares de participações qualificadas ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação nos termos do art.º 20.º do Código dos Valores Mobiliários são formalmente submetidas ao parecer prévio do Conselho Fiscal se de valor superior a 10 milhões de euros. Adicionalmente, todas as transações com partes relacionadas que excedam o valor de 1 milhão de euros são ainda objeto de reporte trimestral ao Conselho Fiscal.

II - Elementos relativos aos negócios

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

Os negócios com partes relacionadas, de acordo com a IAS 24, encontram-se descritos na nota 34 do Anexo às Demonstrações Financeiras Consolidadas de 2014.

PARTE II – AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO

1. Identificação do Código de Governo das Sociedades adotado

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

Este documento deve ser lido como parte integrante do Relatório Anual de Gestão e Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas relativas ao exercício social de 2014.

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

A Sociedade adotou o Código do Governo das Sociedades publicado pela CMVM em julho de 2013.

Todos os normativos legais e regulamentares evocados neste Relatório estão disponíveis em www.cmvm.pt.

2. Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adotado

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

O Conselho Fiscal exerceu a sua competência fiscalizadora, tendo recebido o adequado apoio do Conselho de Administração para esse efeito, através da disponibilização regular de informação.

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

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

PARTE III – ANÁLISE DE CUMPRIMENTO DAS RECOMENDAÇÕES DE GOVERNO DAS SOCIEDADES

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

Divulgação do local onde a informação é publicada

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

Recomendações da CMVM sobre Governo das Sociedades

De seguida, apresenta-se um resumo das recomendações da CMVM sobre o governo das sociedades publicadas em julho de 2013 e o respetivo nível de cumprimento por parte da Sonaecom, a 31 de dezembro de 2014.

I. VOTAÇÃO E CONTROLO DA SOCIEDADE

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

Recomendação integralmente adotada.

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

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

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

Recomendação integralmente adotada.

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

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

Recomendação integralmente adotada.

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

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

Recomendação integralmente adotada.

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

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

Recomendação integralmente adotada.

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

II. SUPERVISÃO, ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

II.1. SUPERVISÃO E ADMINISTRAÇÃO

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

Recomendação integralmente adotada.

O Conselho de Administração entende que face à atual dimensão da Sociedade e à composição do próprio Conselho – a qual resultou da deliberação tomada pelos acionistas da Sociedade na Assembleia Geral de 24 de Abril de 2014, que reduziu o número de membros deste órgão para três -, não se justifica a delegação de poderes numa Comissão Executiva ou num administrador delegado.

Dessa forma, a gestão da sociedade é exercida colegialmente pelo Conselho de Administração, enquanto órgão responsável por gerir os negócios da sociedade, praticar todos os atos de administração relativos ao objeto social, monitorizar os riscos, desenvolver os objetivos e estratégia da organização. Todos os seus membros exercem, assim, funções executivas. A SSI, sub-holding do grupo, tem uma Comissão Executiva, presidida pela administradora Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, a quem, da mesma forma, compete o exercício de funções executivas na área de *Online & Media*.

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

Recomendação integralmente adotada.

Tais responsabilidades não estão delegadas, competindo na íntegra ao Conselho de Administração.

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

Recomendação não aplicável.

A Sonaecom não adotou este modelo de governação.

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

- Assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes;
- Refletir sobre sistema estrutura e as práticas de governo adotado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria.

Recomendação integralmente adotada.

O Conselho de Administração entende não se justificar a existência de comissão específica que tenha em vista assegurar uma avaliação do desempenho dos administradores executivos, face à atual dimensão da Sociedade, encontrando-se tal matéria já sob a alçada da Comissão de Vencimentos.

A sociedade mantém um Diretor de Governo, que reporta hierarquicamente ao Conselho de Administração, e que tem como responsabilidades centrais, avaliar a estrutura e as práticas de governo adotado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria (cfr. detalhado na Parte I, parágrafo 29 supra).

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

Recomendação integralmente adotada.

Estes sistemas estão implementados pelo Conselho de Administração e são monitorizados pelo Conselho Fiscal.

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

Recomendação não adotada.

Face à atual dimensão da Sociedade, entende-se que não se justifica a existência de administradores não executivos, estando a supervisão e avaliação dos membros do órgão de administração sob alçada do Conselho Fiscal, enquanto órgão de supervisão da Sociedade.

II.1.7. Entre os administradores não-executivos deve contar-se uma proporção adequada de independentes, tendo em conta o modelo de governação adotado, a dimensão da sociedade e a sua estrutura acionista e o respetivo free float.

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

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

Recomendação não adotada.

Face à sua atual dimensão, à estrutura acionista e à reduzida dispersão do capital social, a Sociedade considera não se justificar a existência de administradores independentes.

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

Recomendação integralmente adotada.

Os administradores da Sociedade cumprem esta recomendação, facilitando as informações solicitadas de forma expedita, clara e completa.

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

Não aplicável.

A Sociedade não dispõe de uma Comissão Executiva.

As convocatórias e as atas das reuniões da Conselho de Administração foram disponibilizadas ao Presidente do Conselho Fiscal.

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

Recomendação não aplicável.

Todos os membros do Conselho de Administração da sociedade, incluindo o seu Presidente, exercem funções executivas, uma vez que, face à atual dimensão da Sociedade e à respetiva composição daquele órgão, se entendeu não ser adequada a delegação de poderes numa Comissão Executiva ou num administrador delegado.

Dessa forma, a gestão da sociedade é exercida colegialmente pelo Conselho de Administração, não existindo membros não executivos.

II.2. FISCALIZAÇÃO

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

Recomendação integralmente adotada.

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

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

Recomendação integralmente adotada.

A sociedade cumpre integralmente o que está estipulado no Código das Sociedades Comerciais em termos das funções e funcionamento do Conselho Fiscal.

É da competência do Conselho Fiscal supervisionar a atividade e a independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo, rececionar primordialmente os seus relatórios, com ele interagindo diretamente nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal disponível no website da sociedade, no endereço <http://www.sonae.com/investidores/governo-das-sociedades/orgaos-de-administracao-e-fiscalizacao/>.

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

Recomendação integralmente adotada.

O Conselho Fiscal da sociedade procede anualmente a esta avaliação.

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

Recomendação integralmente adotada.

Estes sistemas estão implementados e são monitorizados pelo Conselho Fiscal.

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

Recomendação integralmente adotada.

Os serviços de auditoria interna reportam funcionalmente e em separado ao Conselho Fiscal.

II.3. FIXAÇÃO DE REMUNERAÇÕES

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

Recomendação integralmente adotada.

Os membros da Comissão de Vencimentos, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo e Francisco de la Fuente Sánchez são independentes relativamente aos membros do Conselho de Administração e possuem conhecimento e experiência relevantes em matérias de política de remuneração.

Os curricula vitae dos membros da Comissão de Vencimentos, estão disponíveis no Anexo III deste Relatório.

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

Recomendação integralmente adotada.

A Sociedade não contrata para apoiar a Comissão de Vencimentos, na realização das suas funções, entidades que não sejam independentes face ao Conselho de Administração. A Comissão de Vencimentos recorre aos estudos de benchmarking em matéria de práticas e políticas retributivas anualmente divulgados por consultores internacionais de reconhecida competência, sendo a independência destes últimos assegurada, quer pelo facto de não possuírem qualquer vínculo com o Conselho de Administração, quer através da sua ampla experiência e estatuto reconhecidos no mercado.

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

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

Recomendação integralmente adotada.

A declaração sobre a política de remuneração foi apresentada à Assembleia Geral Anual de 24 de abril de 2014 e integra a informação referida nesta recomendação. Não são exigíveis pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

A declaração sobre a política de remunerações encontra-se disponível em <http://www.sonaecom.com/investidores/assembleias-gerais/> no endereço http://other.static.sonaecom.com/2014/07/31/Extracto_da_Acta_AG_Sonaecom_24042014_Portugu__s/Extracto_da_Acta_AG_Sonaecom_24042014_Portugu__s.pdf?download=1

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

Recomendação integralmente adotada.

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

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

Recomendação não aplicável.

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

III. REMUNERAÇÕES

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

Recomendação integralmente adotada.

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

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

Recomendação integralmente adotada.

A política de remuneração aprovada pela Assembleia Geral sob proposta da Comissão de Vencimentos prevê que os membros não executivos do órgão de administração, quando existam, e os membros do órgão de fiscalização auferem unicamente uma componente de remuneração fixa. Deste modo, os membros do Conselho Fiscal não auferem remuneração variável nem participam no MTIP.

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

Recomendação integralmente adotada.

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

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

Recomendação integralmente adotada.

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

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

Recomendação integralmente adotada.

A política de remuneração aprovada pela Assembleia Geral de 24 de Abril de 2014, sob proposta da Comissão de Vencimentos, consignou o princípio estabelecido nesta recomendação, não devendo os administradores executivos da Sociedade celebrar contratos com a Sociedade ou terceiros que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela Sociedade.

A Sociedade não identificou quaisquer contratos desta natureza.

A política de remunerações encontra-se disponível no endereço identificado no ponto II.3.3..

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

Recomendação integralmente adotada.

Desde 2008, a sociedade implementou uma política de retenção de ações que cumpre integralmente esta recomendação.

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

Recomendação não aplicável.

A componente variável da remuneração da sociedade não contempla a atribuição de opções.

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

Recomendação integralmente adotada.

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

IV. AUDITORIA

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

Recomendação integralmente adotada.

O Revisor Oficial de Contas da sociedade pronunciou-se sobre a atividade por si desenvolvida no exercício de 2014 nos termos do seu relatório anual de auditoria, disponível no website da sociedade, através do endereço <http://www.sonaecom.com/investidores/informacao-financieira/relatorios/>.

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

Recomendação integralmente adotada.

Os serviços prestados pelo Auditor Externo da Sociedade foram aprovados pelo Conselho Fiscal dentro dos princípios recomendados (ver pontos 46 e 47).

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

Recomendação integralmente adotada.

A Deloitte & Associados, SROC, S.A, foi nomeada Revisor Oficial de Contas da sociedade, em assembleia geral anual de acionistas realizada a 2 de maio de 2007, exercendo funções até ao termo do mandato então em curso.

Em 2008 iniciou-se o mandato correspondente ao quadriénio 2008/2011, tendo o Revisor Oficial de Contas sido reconduzido no exercício do cargo. Em 2012, foi apresentada pelo Conselho Fiscal à Assembleia Geral, proposta de eleição da Deloitte & Associados, SROC, S.A. para o novo mandato (2012/2015), suportada num parecer específico do órgão de fiscalização que ponderou expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição, conforme melhor explicitado no ponto 40 deste Relatório.

V. CONFLITOS DE INTERESSES E TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

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

Recomendação integralmente adotada.

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

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

Recomendação integralmente adotada.

A sociedade tem em prática um procedimento interno com vista à obtenção de parecer do Conselho Fiscal previamente à realização de negócios superiores a 10 milhões de euros com acionistas titulares de participação qualificada – ou com entidades que com eles estejam em qualquer uma das relações previstas no n.º 1 do art. 20.º do Código dos Valores Mobiliários. Todas as transações com as entidades referidas em excesso de 1 milhão de euros são ainda objeto de reporte trimestral ao Conselho Fiscal.

VI. INFORMAÇÃO

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

Recomendação integralmente adotada.

O website da sociedade, www.sonaecom.com, contém informação que cumpre os requisitos desta recomendação.

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

Recomendação integralmente adotada.

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

ANEXO I

Artigo 447, 448 e Participações Qualificadas

- Artigo 447

Conselho de Administração

| | Data | Aquisições | | Alienações | | Saldo em |
|--|------------|------------|-----------|------------|-----------|------------------|
| | | Quantidade | Cotação € | Quantidade | Cotação € | 31 dezembro 2014 |
| | | | | | | Quantidade |
| Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério | | | | | | 770 426 a) |
| Sonae- SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ | | | | | | |
| Ações entregues ao abrigo do plano de incentivo de médio prazo | 02.05.2014 | 507 276 | 0,07 | | | |
| Alienação | 31.12.2014 | | | 500 000 | 1,03 | |
| Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾ | | | | | | - |
| Alienação | 23.01.2014 | | | 552 837 | 2,58 | b) |
| Enxomil - SGPS, SA ⁽¹⁰⁾ | | | | | | 10 000 b) |
| Maria Cláudia Teixeira de Azevedo Efanor Investimentos, SGPS, S.A. ⁽¹⁾ | | | | | | 1 |
| Linhacom, SGPS, S.A. ⁽⁴⁾ | | | | | | 99 996 |
| Sonae- SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ | | | | | | 204 678 |
| Ações entregues ao abrigo do plano de incentivo de médio prazo | 02.05.2014 | 163 551 | 0,07 | | | |
| Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾ | | | | | | - |
| Alienação | 23.01.2014 | | | 40 566 | 2,58 | b) |
| António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier | | | | | | - |
| Sonae- SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ | | | | | | - |
| Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾ | | | | | | - |
| Alienação | 23.01.2014 | | | 2 603 | 2,58 | |
| Alienação | 24.01.2014 | | | 83 297 | 2,58 | b) |

a) Inclui 125.000 ações detidas pelo cônjuge

b) Inclui ações detidas indiretamente.

Dirigentes

| | Data | Aquisições | | Alienações | | Saldo em |
|---|------------|------------|-----------|------------|-----------|------------------|
| | | Quantidade | Cotação € | Quantidade | Cotação € | 31 dezembro 2014 |
| | | | | | | Quantidade |
| David Graham Shenton Bain | | | | | | |
| Sonae- SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ | | | | | | 20 000 |
| Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾ | | | | | | 15 000 |
| Rui José Gonçalves Paiva | | | | | | |
| Sonae- SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ | | | | | | 48 793 |
| Ações entregues ao abrigo da política de remuneração da sociedade | 05.05.2014 | 48 793 | 0,14 | | | |
| Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾ | 03.01.2014 | | | 105 754 | 2,60 | - |
| Carlos Alberto Rodrigues Silva | | | | | | |
| Sonae- SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ | | | | | | 30 486 |
| Fernando José Lobo Pimentel | | | | | | |
| Macareno Videira | | | | | | |
| Sonae- SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ | | | | | | 28 126 |
| Ana Cristina Dinis da Silva Fanha | | | | | | |
| Vicente Soares | | | | | | |
| Sonae- SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ | | | | | | 41 697 |
| Ações entregues ao abrigo do plano de incentivo de médio prazo | 28.03.2014 | 41 697 | 1,33 | | | |
| Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾ | | | | | | - |

| | Data | Aquisições | | Alienações | | Saldo em |
|--------------------------------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|------------------|
| | | Quantidade | Cotação € | Quantidade | Cotação € | 31 dezembro 2014 |
| | | | | | | Quantidade |
| (1) Efanor Investimentos, SGPS, S.A. | | | | | | |
| Sonae - SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ | | | | | | 200 100 000 |
| Pareuro, BV ⁽²⁾ | | | | | | 5 583 100 |
| Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾ | | | | | | - |
| Alienação | 23.01.2014 | | | 1 000 | 2,58 | |
| (2) Pareuro, BV | | | | | | |
| Sonae - SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ | | | | | | 849 533 095 |
| (3) Migracom, SGPS, S.A. | | | | | | |
| Imparfin, SGPS, S.A. ⁽⁵⁾ | | | | | | 150 000 |
| Sonae - SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ | | | | | | 1 536 683 |
| Alienação | jun/14 | | | 1 400 000 | 1,27 | |
| Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾ | | | | | | - |
| Alienação | 23.01.2014 | | | 387 342 | 2,58 | |
| (4) Linhacom, SGPS, S.A. | | | | | | |
| Imparfin, SGPS, S.A. ⁽⁵⁾ | | | | | | 150 000 |
| Sonae - SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ | | | | | | 439 314 |
| Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾ | | | | | | - |
| Alienação | 23.01.2014 | | | 120 300 | 2,58 | |
| (5) Imparfin, SGPS, S.A. | | | | | | |
| Sonae - SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ | | | | | | 4 105 280 |
| (6) Sonae - SGPS, S.A. | | | | | | |
| Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾ | | | | | | 81 022 964 |
| Aquisição | jan/14 | 1 454 134 | 2,58 | | | |
| | fev/14 | 785 660 | 2,07 | | | |
| | mar/14 | 371 589 | 2,16 | | | |
| | abr/14 | 1 399 759 | 2,21 | | | |
| | mai/14 | 132 448 | 2,30 | | | |
| | jul/14 | 200 000 | 1,59 | | | |
| Sonae Investments BV ⁽⁷⁾ | | | | | | 2 894 000 |
| Sontel BV ⁽⁸⁾ | | | | | | 32 745 |
| (7) Sonae Investments BV | | | | | | |
| Sontel BV ⁽⁸⁾ | | | | | | 58 555 |
| (8) Sontel BV | | | | | | |
| Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾ | | | | | | 194 063 119 |
| (9) Sonaecom, SGPS, S.A. | | | | | | 5 571 014 |
| (10) Enxomil - SGPS, SA | | | | | | |
| Sonae - SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ | | | | | | 500 000 |
| Aquisição | 31.12.2014 | 500 000 | 1,03 | | | |

- Artigo 448

| | Número de ações em 31 dezembro 2015 |
|---|--|
| Efanor Investimentos, SGPS, S.A. ⁽¹⁾ | |
| Sonae- SGPS, S.A. | 200.100.000 |
| Pareuro, BV | 5.583.100 |
| Sonaecom, SGPS, S.A. | - |
| Pareuro, BV | |
| Sonae- SGPS, S.A. | 849.533.095 |
| Sonae- SGPS, S.A. | |
| Sonaecom, SGPS, S.A. | 81.022.964 |
| Sonae Investments BV | 2.894.000 |
| Sontel BV | 32.745 |
| Sonae Investments BV | |
| Sontel BV | 58.555 |
| Sontel BV | |
| Sonaecom, SGPS, S.A. | 194.063.119 |

(1) Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da al.b) do nº 1 do Artº 20º e do nº 1 do Artº 21º do CVM, o "ultimate beneficial owner", porquanto detém cerca de 99 % do capital social e dos direitos de voto da Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez domina a Sonae - SGPS S.A. e a Sontel BV.

- Participações Qualificadas

| Acionista | Número de ações | % Participação no capital | Com ações próprias | % Direitos de voto | |
|--------------------------------|--------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | | Com ações próprias | Sem ações próprias |
| Diretamente | | | | | |
| Sontel BV | 194.063.119 | 62,33% | 62,33% | | 63,47% |
| Sonae- SGPS, S.A. | 81.022.964 | 26,02% | 26,02% | | 26,50% |
| Total imputável ⁽¹⁾ | 275.086.083 | 88,36% | 88,36% | | 89,97% |

(1) Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da al.b) do nº 1 do Artº 20º e do nº 1 do Artº 21º do CVM, o "ultimate beneficial owner", porquanto detém cerca de 99 % do capital social e dos direitos de voto da Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez domina a Sonae - SGPS S.A. e a Sontel BV.

ANEXO II

Curricula Vitae e Cargos exercidos pelos membros dos órgãos de Administração e Fiscalização da Sociedade

- Conselho de Administração:

Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

Data de Nascimento

14 setembro 1959

Curriculum Académico

Licenciatura em Engenharia Civil - Universidade do Porto

MBA pela Porto Business School

Experiência Profissional

Vice-Presidente Executivo da Sonae - SGPS, S.A.

Administrador da Sonae Investimentos, SGPS, S.A.

Administrador da MDS, SGPS, S.A.

Administrador da Sonae Sierra, SGPS, S.A.

Vice-Presidente da Sonae MC - Modelo Continente, SGPS, S.A.

Vice-Presidente da Sonae - Retalho Especializado, S.A.

Vice-Presidente da Sonaerp - Retail Properties, S.A.

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

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

Professor convidado da Porto Business School

Membro do Conselho Superior da Universidade Católica Portuguesa

Membro do Conselho Superior da Porto Business School

Presidente do Conselho Diretor da APGEI

Cargos exercidos em empresas em que a Sonaecom é acionista

Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom - Sistemas de Informação, SGPS, S.A.

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

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

Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom - Serviços Partilhados, S.A.

Presidente do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, S.A.

Cargos exercidos noutras Entidades

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

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

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

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

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

Presidente do Conselho de Administração da Sonaerp – Retail Properties, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, S.A.

Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, S.A.

Membro do Conselho de Administração da Sonae, RE, S.A.

Diretor Executivo da Sonae Investments, B.V.

Diretor Executivo da Sontel B.V.

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

Presidente do Conselho de Administração da MDS AUTO, Mediação de Seguros, S.A.

Administrador Único da Enxomil, SGPS, S.A.

Administrador Único da Enxomil – Sociedade Imobiliária, S.A.

Administrador Único da STTR - Construção e Imóveis, S.A.

Membro do Conselho de Administração da Love Letters – Galeria de Arte, S.A.

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo

Data de Nascimento

13 janeiro 1970

Curriculum Académico

Licenciatura em Gestão - Universidade Católica do Porto

MBA pelo INSEAD

Experiência Profissional

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

Administradora Executiva da Sonaecom - Sistemas de Informação, SGPS, S.A.

Presidente do Comissão Executiva da Sonae Capital, SGPS, S.A.

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

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

Cargos exercidos em empresas em que a Sonaecom é acionista

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

Membro do Conselho de Administração da Sonaecom - Sistemas de Informação, SGPS, S.A.

Membro do Conselho de Administração da Sonaecom - Serviços Partilhados, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom - Cyber Security and Intelligence, SGPS, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da ITrust - Cyber Security Intelligence Services, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da WeDo Consulting, Sistemas de Informação, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da Saphety Level - Trusted Services, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da Digitmarket - Sistemas de Informação, S.A.

Membro do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, S.A.

Membro do Conselho de Administração da PCJ - Público, Comunicação, e Jornalismo, S.A.

Administrador da Sonaecom - Sistemas de Información Espana, S.L.

Presidente do Conselho de Administração do Grupo S 21 SEC Gestión, S.A.

Membro do Conselho de Administração da WeDo Technologies (UK) Limited

Membro do Conselho de Administração da Praesidium Services Limited (UK)

Gerente da WeDo Poland Sp. Z.o.o.

Membro do Conselho de Administração da WeDo Technologies Mexico, S. De R.L. De C.V.

Presidente do Conselho de Administração da WeDo Technologies Americas Inc.

Gerente General da Saphety - Transacciones Electronicas, S.A.S

Membro do Conselho de Administração da WeDo Technologies Egypt

Membro do Conselho de Administração da WeDo Technologies Australia PTY Limited

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

Cargos exercidos noutras Entidades

Membro do Conselho de Administração da CAPWATT - BRAINPOWER, S.A.

Gerente da CARVEMAGERE, MANUTENÇÃO E ENERGIAS RENOVÁVEIS, LDA

Membro do Conselho de Administração da COMPANHIA TÉRMICA HECTARE, ACE

Gerente da C.T.E. - CENTRAL TERMOELÉCTRICA DO ESTUÁRIO, UNIPessoal, LDA

Membro do Conselho de Administração da CONTACTO CONCESSÕES, SGPS, S.A.

Membro do Conselho de Administração da ECOCICLO II - ENERGIAS, S.A.

Gerente da ENERLOUSADO - RECURSOS ENERGÉTICOS, UNIPessoal, LDA

Presidente do Conselho de Administração da IMOAREIA - INVESTIMENTOS TURÍSTICOS, SGPS, S.A.

Membro do Conselho de Administração da INTEGRUM ACE, S.A.

Membro do Conselho de Administração da INTEGRUM COLOMBO - ENERGIA, S.A.

Membro do Conselho de Administração da INTEGRUM ENGENHO NOVO - ENERGIA, S.A.

Membro do Conselho de Administração da INTEGRUM MARTIM LONGO - ENERGIA, S.A.

Membro do Conselho de Administração da INTEGRUM VALE DO CAIMA - ENERGIA, S.A.

Membro do Conselho de Administração da INTEGRUM VALE DO TEJO - ENERGIA, S.A.

Membro do Conselho de Administração da INTEGRUM II - ENERGIA, S.A.

Membro do Conselho de Administração da INTEGRUM III - ENERGIA, S.A.

Gerente da RONFEGEN - RECURSOS ENERGÉTICOS, UNIPessoal, LDA

Membro do Conselho de Administração da SC - ENGENHARIA E PROMOÇÃO IMOBILIÁRIA, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da SC, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da SISTAVAC, SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração da SISTAVAC, SA

Membro do Conselho de Administração da SONAE CAPITAL, SGPS, SA

Presidente Comissão Executiva da SONAE CAPITAL, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da SONAE TURISMO - SGPS, SA

Presidente Comissão Executiva da SONAE TURISMO - SGPS, SA

Membro do Conselho de Administração do SPRED, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da EFANOR - SERVIÇOS DE APOIO À GESTÃO, S.A.

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

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

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

Membro do Conselho de Administração da EFANOR - INVESTIMENTOS, SGPS, S.A.

Membro Conselho de Curadores da Fundação Belmiro de Azevedo

António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier

Data de Nascimento

16 outubro 1959

Curriculum Académico

Licenciatura em Direito - Universidade de Coimbra

Mestrado em Direito Económico - Universidade de Coimbra

Experiência Profissional

Partner e membro do Conselho de Administração da MLGTS

Administrador não-executivo do Conselho de Administração do BPI, SGPS

Administrador não-executivo do Conselho de Administração da Riopele, S.A.

Administrador não-executivo do Conselho de Administração da Mota-Engil, SGPS, S.A.

Administrador Executivo da Sonaecom, SGPS, S.A.

Membro do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, S.A.

Membro do Conselho de Administração da Sonaecom - Sistemas de Informação, SGPS, S.A.

Administrador não-executivo da NOS, SGPS, S.A.

Cargos exercidos em empresas em que a Sonaecom é acionista

Membro do Conselho de Administração da Sonaecom - Sistemas de Informação, SGPS, S.A.

Membro do Conselho de Administração da Sonaecom - Serviços Partilhados, S.A.

Membro do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, S.A.

Membro do Conselho de Administração da PCJ - Público, Comunicação, e Jornalismo, S.A.

Membro do Conselho de Administração da NOS - SGPS, S.A.

Cargos exercidos noutras Entidades

Partner e Membro do Conselho de Administração da MLGTS & Associados, Sociedade de Advogados

Membro do Conselho de Administração do BPI, SGPS, S.A.

Membro do Conselho de Administração da Mota-Engil, SGPS, S.A.

Membro do Conselho de Administração da Riopele, S.A.

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Textil Manuel Goncalves, S.A.

Membro do Conselho de Administração da Vallis Capital Partners

- Conselho Fiscal

Arlindo Dias Duarte Silva

Data de Nascimento

27 outubro 1936

Curriculum Académico

1963 Licenciatura em Economia - Universidade do Porto

Experiência Profissional

1960-1963 Professor na Escola Comercial e Industrial

1968-1971 Serviço Militar obrigatório, inclusive em Angola (interrupção na atividade bancária)

1976-1979 Reinício da atividade bancária, sendo subdiretor do Banco BPA desde 1976

1989-1992 Membro do Conselho Geral da Câmara dos Revisores Oficiais de Contas

1992-1995 Membro do Conselho Diretivo na Câmara dos Revisores Oficiais de Contas

Desde 1979 Inscrito como Revisor Oficial de Contas, desempenhando essas funções quer como sócio de Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, quer em nome individual

Desde 1979 Revisor Oficial de Contas, Membro do Conselho Fiscal ou Fiscal Único em várias Sociedades como Banco Universo, União Portuguesa de bancos, Orbitur - Intercâmbio de Turismo, SA, ATPS - SGPS, SA, MDS - Corretor de Seguros, SA, Imoareaia - Sociedade Imobiliária, SA e Contacto - SGPS, SA

Cargos exercidos noutras Entidades

Membro do Conselho Fiscal da Sonae, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal da Rochinvest - Investimentos Imobiliários e Turismo, SA

Cargos exercidos em associações de Solidariedade Social

Membro do Conselho Fiscal da ALADI – Associação Lavrense de Apoio ao Diminuído Intelectual

Membro do Conselho Fiscal da Associação Cultural do Senhor do Padrão

Armando Luis Vieira de Magalhães

Data de Nascimento

22 agosto 1945

Curriculum Académico

| | |
|------|---|
| 1972 | Bacharelato em Contabilidade - ex-ICPe atual ESCAP |
| 1978 | Licenciatura em Economia - Faculdade de Economia - Universidade do Porto (1978) |
| 1996 | Executive MBA - European Management, IESF/EFG |

Experiência Profissional

| | |
|------------|---|
| 1964-1989 | Ocupou diversas funções numa instituição de crédito |
| 1989-2010 | Revisor Oficial de Contas e Sócio da Santos Carvalho & Associados, SROC, SA |
| Desde 2010 | Revisor Oficial de Contas e Sócio da Armando Magalhães, Carlos Silva & Associados, SROC, Lda. |

Cargos exercidos noutras Entidades

| |
|--|
| Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA |
| Membro do Conselho Fiscal da Sonae Indústria, SGPS, SA |
| Membro do Conselho Fiscal do Futebol Clube do Porto - Futebol SAD |
| Membro do Conselho Fiscal da Real Vida Seguros, SA |
| Membro do Conselho Fiscal da Associação Sénior de Golfe do Norte de Portugal |

Cargos exercidos em associações de Solidariedade Social

| |
|--|
| Membro do Conselho Fiscal da Fundação Eça de Queiroz |
|--|

Oscar José Alçada da Quinta

Data de Nascimento

01 dezembro 1957

Curriculum Académico

1982 Licenciatura em Economia - Universidade do Porto

1990 Revisor Oficial de Contas nº 731

Experiência Profissional

1982-1986 Responsabilidades na área administrativa e financeira de empresas do setor têxtil, construção civil e equipamentos de escritório

Desde 1986 Prestação de serviços no âmbito da auditoria externa a Revisores Oficiais de Contas e a sociedade com as atividades anteriores

1990-1992 Revisor Oficial de Contas a título individual

Desde 1992 Revisor Oficial de Contas e sócio da sociedade de revisores oficiais de contas Oscar Quinta, Canedo da Mota & Pires Fernandes, SROC

Cargos exercidos noutras Entidades

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Indústria, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal da BA GLASS I - Serviços de Gestão e Investimentos, SA

Jorge Manuel Felizes Morgado

Data de Nascimento

6 junho 1955

Curriculum Académico

1977 Licenciatura em Gestão - ISEG - Universidade Técnica de Lisboa

1999 MBA em Finanças - IEDE Madrid

2004 MBA em Gestão e Sistemas de Informação - Faculdade de Economia e Gestão - Universidade Católica

22 abril 1991 Revisor Oficial de Contas nº 775

Experiência Profissional

1980-1989 Assistente e Manager de Auditoria da Coopers & Lybrand

1989-1991 Responsável pelo Controlo de Gestão e Auditoria Interna do Grupo Coelima

1991-2004 Partner da Deloitte - Membro do Conselho Fiscal e revisor Oficial de Contas de várias empresas, responsável pela consultoria no Norte do País e pelo Corporate Finance em Portugal até 2001

Desde 2004 Revisor Oficial de Contas em várias empresas nacionais e internacionais e consultor de várias empresas

Desde 2006 Sócio da Horwath Parsus - Consultoria e Gestão, Lda.

Cargos exercidos noutras Entidades

Membro do Conselho Fiscal da Sonae, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Sierra, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Indústria, SGPS, SA

Revisor Oficial de Contas da Valorinveste - Soc. Invest. Imb., SA

Revisor Oficial de Contas da Jofabo - Construção e Imobiliária, SA

Revisor Oficial de Contas da Know it - Soluções Formação Tecnológica, SA

Revisor Oficial de Contas da Blue Share, SA

Revisor Oficial de Contas da Praianorte - Hotelaria e Turismo, SA

Revisor Oficial de Contas da Companhia das Pastas-Empreendimento e Investimentos Hoteleiros, SA

Revisor Oficial de Contas da Luso - Insular, projetos e Construção, SA

Revisor Oficial de Contas da PMVA - Imobiliária, SA

ANEXO III

Curricula Vitae dos membros da Comissão de Vencimentos

| | |
|---|---|
| Duarte Paulo Teixeira de Azevedo | |
| Data de Nascimento | |
| 31 dezembro 1965 | |
| Curriculum Académico | |
| 1986 | Licenciatura em Engenharia Química - École Polytechnique Fédérale de Lausanne |
| 1989 | Mestrado em Gestão de Empresas - MBA - Porto Business School |
| Formação Executiva | |
| 1994 | Executive Retailing Program - Babson College |
| 1996 | Strategic Uses of Information Technology Program - Stanford Business School |
| 2002 | Breakthrough Program for Senior Executives - IMD |
| 2008 | Proteus Programme - London Business School |
| 2012 | Corporate Level Strategy - Harvard Business School |
| Experiência Profissional no Grupo Sonae | |
| 1988-1990 | Analista e Gestor de Projeto Novos Investimentos na Sonae Tecnologias de Informação |
| 1990-1993 | Gestor de Projeto de Desenvolvimento Organizativo e Diretor Comercial para Portugal de Novos Negócios na Sonae Indústria (Painéis Derivados de Madeira) |
| 1993-1996 | Diretor de Planeamento e Controle Estratégico e de Desenvolvimento Organizativo na Sonae Investimentos - SGPS, S.A. (atualmente Sonae - SGPS, S.A.) |
| 1996-1998 | Administrador Executivo da Modelo Continente Hipermercados, SA (Merchandising, IT e Marketing Retalho) |
| 1998-2000 | Presidente da Comissão Executiva da Optimus - Telecomunicações, S.A. (Operador Móvel) |
| 1998-abril 2007 | Administrador Executivo da Sonae - SGPS, S.A. |
| 2002-2007 | Presidente do Conselho Geral do Público - Comunicação Social, S.A. |
| 2003-2007 | Presidente do Conselho Geral da Glunz, AG |
| 2004-2007 | Presidente do Conselho de Administração da Tableros de Fibras, S.A. (Tafisa) |
| Desde maio 2007 | Presidente da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, S.A. |

Experiência Profissional noutras Entidades

| | |
|------------|---|
| 2001-2002 | Presidente da Apritel - Associação dos Operadores de Telecomunicações |
| 2001-2008 | Membro do Conselho Geral EGP - UPBS (atualmente Porto Business School) |
| 2003 | Coautor do livro "Reformar Portugal" |
| 2006-2013 | Membro do Conselho de Fundadores da Fundação Casa da Música |
| 2008-2009 | Membro do Conselho Geral da AEP - Associação Empresarial de Portugal |
| 2009-2014 | Membro do Conselho de Curadores da AEP - Associação Empresarial de Portugal |
| Desde 2008 | Membro do ERT - European Round Table of Industrilists |
| Desde 2009 | Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto |
| Desde 2012 | Membro da Direção da COTEC |
| Desde 2013 | Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE |

Cargos exercidos noutras Entidades da Sonae

| |
|--|
| Presidente da Comissão Executiva Sonae - SGPS, S.A. |
| Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investimentos, SGPS, S.A. |
| Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC - Modelo Continente , SGPS, S.A. |
| Presidente do Conselho de Administração da Sonae - Specially Retail , SGPS, S.A. |
| Presidente do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SGPS, S.A. |
| Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, S.A. |

Cargos exercidos noutras Entidades

| |
|---|
| Presidente do Conselho de Administração da Migracom, SGPS, S.A. |
| Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, S.A. |
| Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, S.A. |
| Membro do Conselho de Administração da Imparfin, SGPS, S.A. |
| Membro do ERT - European Round Table of Industrilists |
| Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto |
| Membro da Direção da COTEC |
| Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE |

Francisco de La Fuente Sánchez

Data de Nascimento

2 janeiro 1942

Curriculum Académico

1965 Licenciatura em Engenharia Eletrotécnica - Instituto Superior Técnico

Principais Atividade Profissionais dos últimos cinco anos

2000-2010 Administrador Não-Executivo da Fundação Portugal-África

2004-2010 Membro do Conselho Consultivo do Instituto Português de Corporate Governance

2005-2009 Presidente da Fundação EDP

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

2006-2009 Membro do Conselho Geral e de Supervisão do Millennium BCP - Banco Comercial Português

2007-2009 Presidente da Comissão de Governo Societário do Conselho Geral e de Supervisão do Millennium BCP

2007-2012 Vogal convidado do Conselho Nacional da Água

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

2007-2012 Presidente do Conselho Nacional do Colégio de Engenharia Eletrotécnica da Ordem dos Engenheiros

2007-2013 Presidente do Conselho Geral da PROFORUM

Desde 2002 Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Espanhola

Desde 2003 Membro do Fórum Ibero América

Desde 2004 Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Brasileira

Desde 2005 Membro do Patronato da Fundação Hidroelétrica del Cantábrico

Desde 2009 Vogal cooptado do Conselho de Escola do Instituto Superior Técnico

Desde 2010 Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Iberwind - Desenvolvimento e Projetos, S.A.

Cargos exercidos noutras Entidades

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

Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Iberwind - Desenvolvimento e Projetos, S.A.

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

Membro da Comissão de Vencimentos da Sonae, SGPS, S.A.

Vogal cooptado do Conselho de Escola do Instituto Superior Técnico

Presidente da Direção da AAAIST - Associação de Antigos Alunos do Instituto Superior Técnico

Membro do Patronato da Fundação Hidroelétrica del Cantábrico

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

Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Brasileira

Membro do Fórum Ibero América

Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Espanhola