



**GOVERNO DA
SOCIEDADE**

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 2015, 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 ou 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, n.º1, alínea b) do Regulamento 05/2008 da CMVM, descrevem-se as participações qualificadas a 31 de dezembro de 2015:

Acionista	Número de ações	% Participação no capital	% Capital social e direitos de voto*	% Direitos de voto passíveis de exercício**
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 alínea b) do n.º 1 do artigo 20º e do n.º 1 do artigo 21º ambos do Código dos Valores Mobiliários, o "ultimate beneficial owner", porquanto domina a Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez, domina indiretamente a Sonae SGPS, SA e a Sontel BV.

* Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto nos termos da alínea b) do n.º 3 do artigo 16º do Código dos Valores Mobiliários

** Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto cujo exercício não está suspenso

8. Número de ações e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, apresentada nos termos do n.º 5 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.

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

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 restrição em matéria de direito de voto. O capital social da Sociedade é integralmente representado por uma única categoria de ações, correspondendo a cada ação um voto.

Nos termos previstos na lei e nos estatutos da Sociedade, tem direito a participar, discutir e votar em Assembleia Geral o acionista com direito de voto que, na data de registo, correspondente às 0 horas (GMT) do quinto dia de negociação anterior ao da realização da Assembleia, for titular de ações que lhe confirmam pelo menos um voto e que cumpra as formalidades legais aplicáveis, descritas na correspondente convocatória.

O direito de voto por representação e o modo como este pode ser exercido constam igualmente da convocatória de cada Assembleia Geral, em observância da lei e dos Estatutos.

Sem prejuízo da obrigatoriedade da prova da qualidade de acionista, os acionistas poderão votar por correspondência em todas as matérias sujeitas à apreciação da Assembleia Geral. Na convocatória da Assembleia Geral a Sociedade disponibiliza informação adequada sobre a forma de exercício do voto por correspondência.

A Sociedade dispõe, ainda, de um sistema de voto eletrónico, que permite aos seus acionistas, sem limitações, exercer o direito de voto. A forma de exercício do voto eletrónico é disponibilizada aos acionistas na convocatória da Assembleia Geral.

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

Não existe qualquer limitação estatutária ao exercício do direito de voto.

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 par ou ímpar de membros, entre um mínimo de três e um máximo de doze membros, eleitos pelos acionistas em Assembleia Geral. O mandato do Conselho de Administração é de quatro anos, existindo ainda a possibilidade de reeleição dos seus membros.

Durante o ano de 2015, a composição do Conselho de Administração foi a seguinte:

Membros	Cargo	Data 1.ª 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 da área de <i>Software</i> e <i>Tecnologia e Online & Media</i>	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 áreas de <i>Software</i> e <i>Tecnologia e Online & Media</i>

O Conselho de Administração entende que, 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 do Conselho para três - e, atendendo à dimensão da sociedade, não se justifica a delegação de poderes numa Comissão Executiva ou num administrador delegado.

A Sociedade entende que face à sua atual dimensão, à respetiva estrutura acionista bem como 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

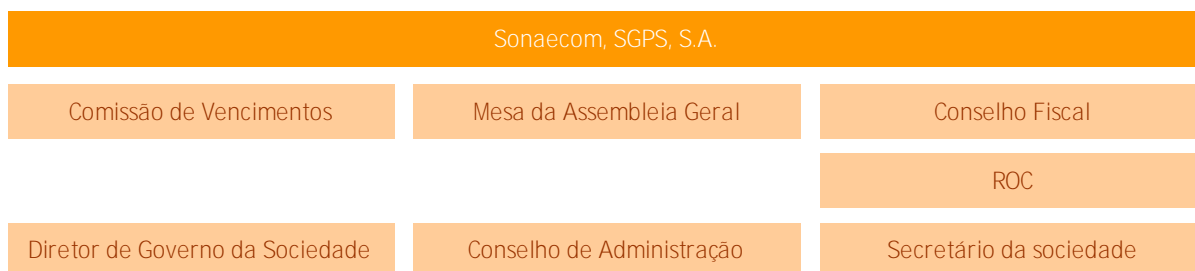
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, membro do Conselho de Administração, é irmã de Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente Executivo da Sonae – SGPS, S.A., sociedade esta à qual é imputável, a 31 de dezembro de 2015, uma participação de 88.36% do capital da Sonaecom, correspondente a 89,97% dos direitos 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 Co-Presidente da Comissão Executiva 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.



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. Os estatutos 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.sonaecom.com) no endereço http://other.static.sonaecom.com/2016/03/22/Scom_Regulamento_BoD/Scom_Regulamento_BoD.pdf.

O Conselho de Administração entende que face à atual dimensão da Sociedade e à composição do próprio Conselho, não se justifica a manutenção de qualquer comissão especializada no seio do Conselho.

O Conselho de Administração é assessorado por um conjunto de funções corporativas, que a seguir se descrevem:

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 e Intangíveis;
- 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;
- 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 litigância abertos com a administração fiscal;
- Participação em projetos especiais no Grupo Sonaecom, como fusões e aquisições e reestruturações societárias.

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: 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 Sociedade de modo a avaliar a sua performance face a concorrentes e outros *players* do mercado.

Direção de Gestão de Risco

A Gestão de Risco é assegurada ao nível dos negócios de empresa. Assim, cada unidade de negócio intervém nos processos funcionais tendo como responsabilidade implementar os 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 Tecnologias e *Online & 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 dos processos contenciosos;
- 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 a 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://other.static.sonae.com/2016/03/22/Scom_Regulamento_BoD/Scom_Regulamento_BoD.pdf.

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 2015, realizaram-se quatro reuniões deste conselho e a taxa de comparência pessoal foi de 100%. O quadro seguinte apresenta informação detalhada acerca da comparência nas reuniões realizadas:

Data	Participantes
02 Março 2015	Ângelo Paupério Cláudia de Azevedo António Lobo Xavier
28 Abril 2015	Ângelo Paupério Cláudia de Azevedo António Lobo Xavier
30 Julho 2015	Ângelo Paupério Cláudia de Azevedo António Lobo Xavier
02 Novembro 2015	Ângelo Paupério Cláudia de 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 por *Key Performance Indicators (KPIs)* 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 informação relativa aos cargos exercidos pelos administradores da sociedade, em simultâneo em outras empresas, dentro e fora do grupo, 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 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, que 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, ou, quando 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 próprio Conselho – que resultou da deliberação tomada pelos acionistas na Assembleia Geral de 24 de abril de 2014, que 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 áreas de Software e Tecnologia 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 ainda 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.

Durante o ano de 2015, o Conselho Fiscal foi composto pelos seguintes membros:

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

Todos os atuais membros do Conselho Fiscal foram eleitos pela primeira vez em 2 de Maio de 2007, terminando o seu mandato a 31 de dezembro de 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.º 1 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://other.static.sonae.com/2016/03/22/Regulamento_Conselho_Fiscal_/Regulamento_Conselho_Fiscal_.pdf.

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-financieira/relatorios/> (encontrando-se, no caso dos documentos de 2015, no separador R&C 2015/Capítulo 8).

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 2015, realizaram-se quatro reuniões tendo a taxa de comparência sido de 100%.

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

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

A informação relativa a outros cargos exercidos pelos membros do Conselho Fiscal, suas qualificações e experiência profissional, 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, na primeira reunião de cada exercício, o Conselho Fiscal calendariza, 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:

- Fiscalizar a administração da sociedade;
- Vigiar pela observância da lei, do contrato de sociedade e das políticas internamente adotadas;
- Verificar regularmente os livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte e assegurar que os mesmos estão atualizados;
- Verificar a exatidão da informação utilizada nos documentos de prestação de contas;
- Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela sociedade conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados obtidos;
- 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, devendo fazê-lo, não o faça;
- 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, sendo 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://other.static.sonae.com/2016/03/22/Regulamento_Conselho_Fiscal_/Regulamento_Conselho_Fiscal_.pdf.

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) Verificar, sempre que achar conveniente e através dos meios que considere adequados, 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 8.º do Código de Valores Mobiliários, é a Deloitte & Associados, SROC, S.A., registado sob o n.º 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 um novo sócio revisor oficial de contas que representa a Deloitte & Associados, SROC, S.A..

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 da 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:

	2015		2014	
	Valor em €	%	Valor em €	%
Pela Sociedade*				
Revisão legal de contas	17 416	13%	23 981	18%
Outra consultoria	-	-	4 738	4%
Por entidades que integrem o grupo				
Revisão legal de contas	97 922	74%	91 682	70%
Outros serviços de garantia e fiabilidade	750	1%	-	-
Consultoria fiscal	15 750	12%	-	-
Total				
Revisão legal de contas	115 338	87%	115 663	88%
Outros serviços de garantia e fiabilidade	750	1%	-	-
Serviços de Auditoria	115 338	87%	115 663	88%
Consultoria fiscal	15 750	12%	-	-
Outra consultoria	-	-	4 738	4%
Total	131 838	100%	120 401	91%

(*) Inclui contas individuais e consolidadas.

Os serviços adicionais aos serviços de auditoria foram contratados ao Auditor Externo com autorização do Conselho Fiscal, o qual reconheceu que a contratação de serviços adicionais não afetava a independência do Auditor Externo, correspondendo a mesma à satisfação do interesse social, dada a expertise do prestador, o histórico dos serviços prestados naquelas áreas e o conhecimento da Sociedade e do seu Grupo.

Como salvaguarda adicional, trimestralmente, o Conselho Fiscal recebe e analisa a informação acerca dos honorários e serviços prestados pelo ROC e, 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 serviços de consultoria fiscal e os outros serviços foram prestados por técnicos diferentes dos que estiveram envolvidos no processo de auditoria;
- 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 pelo Auditor Externo uma "Declaração de Independência", na qual estes confirmam a respetiva independência e garantem o cumprimento das orientações internacionais em matéria de independência do auditor (IFAC - *International Federation of Accountants*).

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://other.static.sonaecom.com/2014/07/31/COD_CONDUCTA_PT/COD_CONDUCTA_PT.pdf.

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;
- 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 *Business Risk Management* (BRM) da Sonaecom. O BRM é um modo sistemático de identificação dos riscos que afetam a organização (linguagem comum) e permite a definição e o agrupamento dos mesmos, 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 área *Software* e Tecnologia, essa exposição seja cada vez mais mitigada.

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, apesar de ainda muito dependente do mercado nacional de equipamentos de IT, a empresa consegue ainda diversificar o seu risco 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. Durante 2015, a WeDo Technologies conseguiu ainda a certificação ISO/IEC 27001: 2013, norma de referência Internacional para a gestão da Segurança da Informação, para a área de Managed Services.

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 tecnológicas 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, 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 Tecnológicas e de Media enfrentam;
- Na subscrição adicional de seguros de responsabilidade profissional para as participadas estrangeiras, 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 e sempre de acordo com elevados critérios de competência, ética e experiência.

As empresas da área de *Software* e Tecnologia 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. Além disso, 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 tecnologias da informação 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 Organisations 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 2015.

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, do Relatório & Contas), 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 Fiscal e 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.

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 & Contas 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:

Tel: (+351) 22 013 2349

Email: 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) 22 013 2349

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 2015, 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/identificacao-da-sociedade/>

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

Endereço eletrónico: <http://www.sonae.com/investidores/governo-das-sociedades/orgaos-de-governacao/> nos documentos identificados como "Termos de referência do Conselho de Administração" e "Termos de referência do Conselho Fiscal"

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/orgaos-de-governacao/>
<http://www.sonae.com/investidores/contactos/?l=pt>

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/assembleia-geral/> no documento identificado como "Aviso Convocatório" incluído em cada um dos separadores anuais

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/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: Duarte Paulo Teixeira de 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.

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 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/2015/04/20/Extrato_AttaPT/Extrato_AttaPT.pdf?download=1, aprovada na Assembleia Geral de acionistas, realizada em 20 de abril de 2015, e que se rege pelos princípios a seguir descritos.

Caraterísticas da política de remuneração:

Competitividade:

Na Sonaecom, a política remuneratória é definida por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis, informações essas fornecidas pelos principais estudos realizados para Portugal e 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.

A remuneração atribuída a administradores executivos é definida por comparação com o mercado, utilizando-se 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.

Orientação para o 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, o valor dos incentivos de curto e médio prazo será reduzido total ou parcialmente.

Alinhamento 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.

Transparência:

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.

Razoabilidade:

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 20 de abril de 2015, 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 2015, 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:

- (i) Prémio Variável de Curto Prazo (PVCP): este prémio é atribuído no primeiro semestre do ano seguinte àquele a que diz respeito (após o apuramento dos resultados do exercício) e vinculado ao desempenho do ano anterior, visando orientar e recompensar a administração executiva pelo cumprimento de objetivos pré-determinados.
- (ii) Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP) ou MTIP: diferido por 3 anos, dependendo o montante apurado da evolução da cotação das ações, e promovendo dessa forma, uma ligação da remuneração ao desempenho de médio prazo e alinhamento com os interesses dos acionistas (conforme Plano de Atribuição de Ações, melhor descrito no capítulo VI deste Relatório).

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, fixando-se o valor do objetivo pré-definido entre 30% e 60% da remuneração total anual (remuneração fixa e valor objetivo da remuneração variável).

A componente variável da remuneração é aferida por avaliação da performance de um conjunto de indicadores de desempenho referentes aos diversos negócios com cariz essencialmente económico e financeiro – *Key Performance Indicators of Business Activity (Business KPIs)*. O conteúdo dos indicadores de desempenho 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.

O valor de cada prémio tem como limite mínimo 0% e máximo 160% do objetivo de prémio previamente definido.

Esta remuneração variável é paga em dinheiro, podendo todavia, e a critério da Comissão de Vencimentos, ser pago, no mesmo prazo, em ações.

O pagamento em numerário do prémio variável pode ser efetuado por qualquer uma das modalidades de extinção da obrigação previstos na Lei e nos estatutos.

O pagamento de pelo menos 50% (cinquenta por cento) da componente variável da remuneração é diferida por um período de 3 (três) anos, nos termos abaixo descritos.

O PVMP 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 PVMP. 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 aplicável, é constituída, exclusivamente, por um valor fixo, estabelecido de acordo com 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, ser-lhe-á 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 20 de Abril de 2015, disponível no *website* da sociedade www.sonae.com, no endereço: http://other.static.sonae.com/2015/04/20/Extrato_AtPT/Extrato_AtPT.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 2015 e 2014, encontra-se descrita nas tabelas seguintes.

Remuneração de cada um dos administradores da Sonaecom, atribuída pela Sociedade nos anos de 2014 e 2015

Valores em euros	2015				2014			
	Remuneração Fixa	Prémio Variável de Curto Prazo *	Prémio Variável de Médio Prazo/MTIP	Total	Remuneração Fixa	Prémio Variável de Curto Prazo *	Prémio Variável de Médio Prazo/MTIP	Total
Desagregação Individual								
Administradores Executivos								
Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (CEO)	183.900	142.600	142.600	469.100	162.018	125.100	125.100	412.218
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	147.332	78.100	78.100	303.532	147.332	75.415	75.415	298.162
António Bernardo Aranha Gama Lobo Xavier	153.320	-	-	153.320	198.320	-	-	198.320
	484.552	220.700	220.700	925.952	507.670	200.515	200.515	908.700
Administradores Não-Executivos								
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (Presidente)(Nota 1)	-	-	-	-	18.940	-	-	18.940
Jean François René Pontal (Nota 2)	-	-	-	-	11.730	-	-	11.730
David Charles Denholm Hobley (Nota 2)	-	-	-	-	10.790	-	-	10.790
António Maria Theotonio Pereira Sampaio Melo (Nota 2)	-	-	-	-	10.790	-	-	10.790
Frank Emmanuel Dangeard (Nota 2)	-	-	-	-	10.530	-	-	10.530
Gervais Pellissier (Nota 2)	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	62.780	-	-	62.780
Total	484.552	220.700	220.700	925.952	570.450	200.515	200.515	971.480

* Valor auferido através da sociedade e das suas participadas

- Os valores atribuídos a Duarte Paulo Teixeira de Azevedo em 2014, 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; Duarte Paulo Teixeira de Azevedo renunciou aos cargos exercidos na Sonaecom em 30.04.2014.
- 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.

O prémio variável de curto prazo dos administradores executivos inclui uma participação nos lucros da sociedade.

Participação dos administradores no MTIP

Administradores	Plano (Ano de Desempenho)	Data de Atribuição	Data de Vencimento	Valor Vencido em 2015*	Valor dos Planos na Data de Atribuição*	Valor dos Planos em Aberto a 31 de dezembro de 2015**
Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (CEO)	2011	mar-12	mar-15	912.311		
	2012 (1)	mar-13	mar-16		225.000	380.609
	2013	mar-14	mar-17		302.800	260.562
	2014	abr-15	abr-18		125.100	109.467
Total				912.311	652.900	750.638
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	2011	mar-12	mar-15	236.971		
	2012 (1)	mar-13	mar-16		67.500	113.966
	2013	mar-14	mar-17		67.300	57.912
	2014	abr-15	abr-18		75.400	65.977
Total				236.971	210.200	237.855
Total				1.149.281***	863.100	988.493

*Valores em euros

**Calculado com base na cotação de fecho do último dia de negociação do exercício de 2015

***Foram liquidados todos os planos em aberto no montante de €1.149.281

(1) O valor do Plano de 2012 na data de atribuição inclui Planos de ações Sonaecom e de ações Sonae SGPS. 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 Ações Sonae SGPS).

Compensações auferidas pelos administradores em outras sociedades em relação de domínio ou de grupo

Valor (em euros)	2015				2014			
	Remuneração fixa	Bónus de Desempenho Anual	Plano de Incentivo Médio Prazo	Total	Remuneração fixa	Bónus de Desempenho Anual	Plano de Incentivo Médio Prazo	Total
Nome								
Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	276.800	190.500	190.500	657.800	251.082	188.800	188.800	628.682
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo (Nota 1)	-	-	-	-	493.800	389.400	389.400	1.272.600

(1) Renunciou aos cargos exercidos na Sonaecom em 30.04.2014. Remuneração reportada numa base anual.

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 2015 e 2014.

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 2015 e 2014 foi o seguinte:

	2015	2014
Valores em euros		
Desagregação individual		
Conselho Fiscal		
Arlindo Dias Duarte Silva	9 900	9 900
Armando Luis Vieira Magalhães	7 900	7 900
Óscar José Alçada Quinta	7 900	7 900
Jorge Manuel Felizes Morgado	-	-
Total	25 700	25 700

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

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 2.500 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).

Prémio Variável de Médio Prazo – PVMP

Enquadramento

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

O PVMP 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 do PVMP 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. 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 do PVMP 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 PVMP. A decisão de atribuição e 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 PVMP, o valor seja igual ou inferior a 50% do máximo indicado para este GF.

Definição do valor de referência do PVMP

Para os colaboradores enquadrados nos Grupos Funcionais 1 e 2, o valor de referência do PVMP 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 e aprovada pela Comissão de Vencimentos. Quanto aos colaboradores do GF3, o valor de referência é aprovado pelo Presidente do Conselho de Administração.

Desde o momento da atribuição do PVMP, 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 do PVMP 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 auferam remuneração variável mensal (comissões), o valor de referência do PVMP 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 de PVMP
GF3	Até 65%
GF4	Até 60%
GF5	Até 50%
GF6	Até 45%

Duração do Plano

O PVMP é fixado 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 do PVMP

O PVMP é valorizado 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 do PVMP

Na data de vencimento dos planos - três anos após a respetiva atribuição -, o pagamento poderá ser efetuado sob a forma de entrega de ações ou desconto na compra de ações. A sociedade que atribui o PVMP reserva-se o direito de entregar, em substituição das ações, o valor equivalente em dinheiro.

Política de Retenção de Ações

No caso dos 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. Para este efeito, o salário anual corresponde ao montante da remuneração base mensal paga 14 vezes por ano.

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 quaisquer 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 ao PVMP caduca quando o colaborador deixe de ter uma relação jurídico-laboral ou de administração com a Sonae e/ou a empresa que representa a sub-holding a que pertence, ou com quaisquer outras sociedades dependentes destas, direta ou indiretamente. Nos casos de incapacidade permanente ou morte do colaborador ou administrador, o direito manter-se-á em vigor, sendo o PVMP valorizado considerando os preços em vigor no mercado, e o valor resultante será entregue, consoante o caso, ao Colaborador ou aos seus herdeiros legais. Em caso de reforma, os direitos do Colaborador, ao abrigo do PVMP, 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 existem direitos de opção para a aquisição de ações atribuídos.

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 quaisquer mecanismos de controlo de participação dos trabalhadores no capital da sociedade.

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, como o procedimento de interação entre o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal através do 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 conformidade com o exposto no ponto 10 deste Relatório, não existiram durante o exercício de 2015, relações de natureza comercial, ou outra, significativa entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade. As transações não significativas realizadas enquadram-se no exercício da atividade da Sonaecom, foram realizadas em condições de mercado e a par de transações realizadas com outras entidades contratantes nacionais e internacionais, em termos que se conformam com o precedente enquadrador da prática da Sonaecom sob a supervisão do Conselho Fiscal descritos, como referido no ponto 92. Não se realizaram transações com qualquer membro ou do órgão de fiscalização durante o exercício de 2015.

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 2015.

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 2015.

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, no presente exercício, que corresponde ao termo do mandato dos órgãos sociais, 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 a 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.

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

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 2015.

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, atribuindo a cada ação um voto, limitando o número de votos que podem ser detidos ou exercidos por cada acionista e colocando à disposição dos acionistas todos 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 dedicado à comunicação entre acionistas e o Presidente da Mesa, 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 adotou qualquer mecanismo que tenha por efeito provocar o mencionado desfasamento.

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

Recomendação integralmente adotada.

Os estatutos da sociedade não preveem qualquer limitação do número de votos que pode ser detido ou exercido por um único acionista.

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

Recomendação integralmente adotada.

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

II. SUPERVISÃO, ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

II.1. SUPERVISÃO E ADMINISTRAÇÃO

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

Recomendação integralmente adotada.

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 e desenvolver os objetivos e estratégia da organização. Todos os seus membros exercem, assim, funções executivas. A administradora Maria Cláudia Teixeira de Azevedo exerce ainda funções executivas na área de Software e Tecnologia e Online & Media do grupo.

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:

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

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

Recomendação integralmente adotada.

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

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

Recomendação não adotada.

Atendendo à sua atual dimensão, à respetiva 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.

A avaliação das condições de independência, de acordo, com critérios legais, é aferida no momento de eleição e repetida anualmente numa avaliação interna, estando, para além disso, cada membro do Conselho Fiscal comprometido a informar imediatamente a Sociedade caso ocorra qualquer circunstância que determine a sua perda de independência.

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://other.static.sonae.com/2016/03/22/Regulamento_Conselho_Fiscal_/Regulamento_Conselho_Fiscal_.pdf.

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.

O Conselho de Administração assegura proativamente o sistema de controlo interno e de gestão de riscos. O Conselho Fiscal avalia a eficácia daqueles sistemas, propondo as medidas de otimização que entender necessárias e pronunciando-se sobre os mesmos no seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos de prestação de contas em <http://www.sonae.com/investidores/informacao-financeira/relatorios/> (separador R&C 2015/Capítulo 8).

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.

O Conselho Fiscal supervisiona a atividade da auditoria interna, recebe reporte da atividade desenvolvida, avalia os resultados e conclusões apuradas, afere da existência de eventuais irregularidades e emite as diretrizes que entender por convenientes.

II.3. FIXAÇÃO DE REMUNERAÇÕES

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

Recomendação integralmente 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 currícula 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 inexigibilidade de pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores.

Recomendação integralmente adotada.

A declaração sobre a política de remuneração foi apresentada à Assembleia Geral Anual de 20 de abril de 2015 e integra a informação referida nesta recomendação. Não são exigíveis pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

A declaração sobre a política de remunerações encontra-se disponível em <http://www.sonae.com/investidores/assembleia-geral/> no endereço http://other.static.sonae.com/2015/04/20/Extrato_AtPT/Extrato_AtPT.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 a favor dos membros dos órgãos sociais.

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 auferam 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 20 de Abril de 2015, 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 decorrente de 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 2015 nos termos do seu relatório anual de auditoria, disponível no website da sociedade, através do endereço <http://www.sonae.com/investidores/informacao-financeira/relatorios/> (separador R&C 2015/Capítulo 7).

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.sonae.com, contém informação que cumpre os requisitos desta recomendação.

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

Recomendação integralmente adotada.

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

ANEXO I

Artigo 447, 448 e Participações Qualificadas

- Artigo 447

Conselho de Administração

	Data	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2015	Saldo em
		Quantidade	Cotação €	Quantidade	Cotação €		31 dezembro 2015
							Quantidade
Ángelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério							-
Sonae - SGPS, S.A. ⁽⁶⁾							-
Ações entregues ao abrigo do plano de incentivo de médio prazo	18.05.2015	751.429	0,06				
Alienação	23.12.2015			1.521.855	1,08		
Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾							-
Enxomil - SGPS, SA ⁽¹⁰⁾						Dominante	a)
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo							
Efanor Investimentos, SGPS, S.A. ⁽¹⁾						Minoritário	
Linhacom, SGPS, S.A. ⁽⁴⁾						Dominante	
Sonae - SGPS, S.A. ⁽⁶⁾							204.678
Ações entregues ao abrigo do plano de incentivo de médio prazo	18.05.2015	195.183	0,06				
Alienação	18.05.2015			195.000	1,26		
Alienação	19.05.2015			183	1,26		
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier							
Sonae - SGPS, S.A. ⁽⁶⁾						-	-
Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾						-	-

a) Inclui ações detidas indiretamente.

Dirigentes

	Data	Aquisições		Alienações		Saldo em
		Quantidade	Cotação €	Quantidade	Cotação €	31 dezembro 2015
						Quantidade
David Graham Shenton Bain						
Sonae- SGPS, S.A. ⁽⁶⁾						20.000
Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾						-
Rui José Gonçalves Paiva						
Sonae- SGPS, S.A. ⁽⁶⁾						104.319
Ações entregues ao abrigo da política de remuneração da sociedade	18.05.2015	54.601	0,13			
Ações entregues ao abrigo do plano de incentivo de médio prazo	24.07.2015	925	0,06			
Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾						-
Carlos Alberto Rodrigues Silva						
Sonae- SGPS, S.A. ⁽⁶⁾						63.257
Ações entregues ao abrigo do plano de incentivo de médio prazo	20.03.2015	32.771	0,14			
Fernando José Lobo Pimentel Macareno Videira						
Sonae- SGPS, S.A. ⁽⁶⁾						56.430
Ações entregues ao abrigo do plano de incentivo de médio prazo	18.05.2015	24.222	0,13			
Ações entregues ao abrigo da política de remuneração da sociedade	24.07.2015	4.082	0,06			
Ana Cristina Dinis da Silva Fanha Vicente Soares						
Sonae- SGPS, S.A. ⁽⁶⁾						41.697
Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾						-

	Data	Aquisições		Alienações		Posição em 31.12.2015	Saldo em 31 dezembro 2015
		Quantidade	Cotação	Quantidade	Cotação		
(1) Efanor Investimentos, SGPS, S.A. Sonae - SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ Pareuro, BV ⁽²⁾						Dominante	200.100.000
(2) Pareuro, BV Sonae - SGPS, S.A. ⁽⁶⁾							849.533.095
(3) Migracom, SGPS, S.A. Imparfin, SGPS, S.A. ⁽⁵⁾ Sonae - SGPS, S.A. ⁽⁶⁾						Minoritária	2.464.337
Alienação	19.05.2015			247.362	1,26		
Alienação	20.05.2015			300.037	1,25		
Alienação	21.05.2015			315.000	1,25		
Aquisição	23.12.2015	1.000.000,0	1,071				
Aquisição	28.12.2015	790.053,0	1,06				
(4) Linhacom, SGPS, S.A. Imparfin, SGPS, S.A. ⁽⁵⁾ Sonae - SGPS, S.A. ⁽⁶⁾						Minoritária	439.314
(5) Imparfin, SGPS, S.A. Sonae - SGPS, S.A. ⁽⁶⁾							4.105.280
(6) Sonae - SGPS, S.A. Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾ Sonae Investments BV ⁽⁷⁾ Sontel BV ⁽⁸⁾						Dominante Dominante Dominante	
(7) Sonae Investments BV Sontel BV ⁽⁸⁾						Dominante	
(8) Sontel BV Sonaecom, SGPS, S.A. ⁽⁹⁾						Dominante	
(9) Sonaecom, SGPS, S.A.							5.571.014
(10) Enxomil - SGPS, SA Sonae - SGPS, S.A. ⁽⁶⁾ Aquisição	23.12.2015	1.521.855	1,08				2.021.855

- Artigo 448

	Número de ações em 31 dezembro 2015
Efanor Investimentos, SGPS, S.A. ⁽¹⁾	
Sonae- SGPS, S.A.	200 100 000
Pareuro, BV	Dominante
Pareuro, BV	
Sonae- SGPS, S.A.	849 533 095
Sonae- SGPS, S.A.	
Sonaecom, SGPS, S.A.	Dominante
Sonae Investments BV	Dominante
Sontel BV	Dominante
Sonae Investments BV	
Sontel BV	Dominante
Sontel BV	
Sonaecom, SGPS, S.A.	Dominante

(1) Belmiro Mendes de Azevedo é, nos termos da alínea b) do n.º 1 do artigo 20.º e do n.º 1 do artigo 21.º ambos do Código dos Valores Mobiliários, o "ultimate beneficial owner", porquanto domina a Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez, domina indiretamente a Sonae SGPS, SA e a Sontel BV.

- Participações Qualificadas

Acionista	Número de ações	% Participação no capital	% Capital social e direitos de voto*	% Direitos de voto passíveis de exercício**
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 alínea b) do n.º 1 do artigo 20.º e do n.º 1 do artigo 21.º ambos do Código dos Valores Mobiliários, o "ultimate beneficial owner", porquanto domina a Efanor Investimentos SGPS, SA e esta, por sua vez, domina indiretamente a Sonae SGPS, SA e a Sontel BV.

* Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto nos termos da alínea b) do n.º 3 do artigo 16.º do Código dos Valores Mobiliários

** Direitos de voto calculados com base na totalidade do capital social com direitos de voto cujo exercício não está suspenso

ANEXO II

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

- Conselho de Administração:

Ângelo 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
Co-CEO 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 SONAE INVESTMENT MANAGEMENT - SOFTWARE AND TECHNOLOGY, SGPS, S.A. (Anteriormente Designada por 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

Co-CEO 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.

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

Presidente do Conselho de Administração da Sonae Financial Services, S.A.

Membro do Conselho de Administração da Sonae Investments, B.V.

Membro do Conselho de Administração da Sontel B.V.

Presidente 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, SGPS, S.A.

Administradora Executiva da SONAE INVESTMENT MANAGEMENT - SOFTWARE AND TECHNOLOGY, SGPS, S.A.
(Anteriormente Designada por Sonaecom - Sistemas de Informação, SGPS, S.A.)

Presidente da 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 SONAE INVESTMENT MANAGEMENT - SOFTWARE AND TECHNOLOGY, SGPS, S.A.
(Anteriormente designada por 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.

Presidente do Conselho de Administração da PCJ – Público, Comunicação, e Jornalismo, S.A.

Administradora 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 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

Administradora 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

Presidente do Conselho de Administração da Capwatt - Brainpower, S.A.

Gerente da Carvemagere, Manutenção e Energias Renováveis, Lda

Presidente do Conselho de Administração da Capwatt Hectare - Heat Power, Ace
(Anteriormente Designada por Companhia Térmica Hectare, Ace)

Gerente da C.T.E. - Central Termoelétrica do Estuário, Unipessoal, Lda

Presidente do Conselho de Administração da Capwatt Maia - Heat Power, S.A.
(Anteriormente Designada por Ecociclo II - Energias, S.A.)

Gerente da Enerlousado - Recursos Energéticos, Unipessoal, Lda

Presidente do Conselho de Administração da Imoareia - Investimentos Turísticos, SGPS, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da Capwatt Ace, S.A.
(Anteriormente designada por Integrum Ace, S.A.)

Presidente do Conselho de Administração da Capwatt Colombo - Heat Power, S.A.
(Anteriormente designada por Integrum Colombo - Energia, S.A.)

Presidente do Conselho de Administração da Capwatt Engenho Novo - Heat Power, S.A.
(Anteriormente designada por Integrum Engenho Novo - Energia, S.A.)

Presidente do Conselho de Administração da Capwatt Martim Longo - Solar Power, S.A.
(Anteriormente designada por Integrum Martim Longo - Energia, S.A.)

Presidente do Conselho de Administração da Capwatt Vale do Caima - Heat Power, S.A.
(Anteriormente designada por Integrum Vale do Caima - Energia, S.A.)

Presidente do Conselho de Administração da Capwatt Vale do Tejo - Heat Power, S.A.
(Anteriormente designada por Integrum Integrum Vale do Tejo - Energia, S.A.)

Presidente do Conselho de Administração da Capwatt II - Heat Power, S.A.
(Anteriormente designada por Integrum II - Energia, S.A.)

Presidente do Conselho de Administração da Capwatt III - Heat Power, S.A.
(Anteriormente designada por Integrum III - Energia, S.A.)

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

Gerente da Ronfegen - Recursos Energéticos, Unipessoal, Lda

Presidente do Conselho de Administração da SC, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sistavac, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da Sistavac, SA

Presidente Comissão Executiva da Sonae Capital, SGPS, SA

Presidente do Conselho de Administração da SC Hospitality, SGPS, S.A.
(Anteriormente designada por Sonae Turismo - SGPS, SA)

Gerente da Companhia Térmica Tagol, Unipessoal, Lda
(Anteriormente Designada por Companhia Térmica Tagol, Lda)

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

Presidente do Conselho de Administração da QCE - Desenvolvimento e Fabrico de Equipamentos, S.A.

Presidente do Conselho de Administração da Sopair, S.A.

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 Efanor - Investimentos, SGPS, S.A.

Membro do 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 SONAE INVESTMENT MANAGEMENT - SOFTWARE AND TECHNOLOGY, SGPS, S.A.
(Anteriormente Designada por 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 SONAE INVESTMENT MANAGEMENT - SOFTWARE AND TECHNOLOGY, SGPS, S.A.
(Anteriormente Designada por 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 Têxtil 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, Imoareia - Sociedade Imobiliária, SA e Contacto - SGPS, SA
Cargos exercidos noutras Entidades	
Membro do Conselho Fiscal da Associação Cultural do Senhor do Padrão	

Armando Luís Vieira de Magalhães

Data de Nascimento

22 agosto 1945

Curriculum Académico

1972 Bacharelato em Contabilidade - ex-ICP e 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 do Futebol Clube do Porto - Futebol SAD

Membro do Conselho Fiscal da Real Vida Seguros, SA

Membro do Conselho Fiscal da Caravela - Companhia de Seguros, S.A.

Cargos exercidos em associações de Solidariedade Social e outras

Membro do Conselho Fiscal da Associação Sénior de Golfe do Norte de Portugal

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 Óscar Quinta, Canedo da Mota & Pires Fernandes, SROC

Cargos exercidos noutras Entidades

Membro do Conselho de Administração da Óscar Quinta, Canedo da Mota & Pires Fernandes, SROC

Membro do Conselho Fiscal da Sonae Indústria, SGPS, SA

Membro do Conselho Fiscal da Caetano-Baviera - Comércio de Automóveis, 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 Sierra, 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 Tecnologia, 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 Retailho)
1998-2000	Presidente da Comissão Executiva da Optimus - Telecomunicações, S.A. (Operador Móvel)
1998-2007	Administrador Executivo da Sonae - SGPS, S.A.
2002-2007	Presidente do Conselho Geral do Público - Comunicação Social, S.A.
2007-2014	Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, 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)
2009- 2013	Presidente do Conselho de Administração Sonaegest, Sociedade Gestora de Fundos de Investimentos
2010- 2013	Presidente do Conselho de Administração Sonae RP - Retail Properties
2007- 2015	Membro do Conselho de Administração Sonae Indústria, SGPS, S.A.
2008- 2014	Presidente do Conselho de Administração da MDS, SGPS, S.A.
2007- 2015	Presidente da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, S.A.

Experiência Profissional noutras Entidades

1989- 1990	Membro da Comissão Executiva da APGEI - Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial
2001-2002	Presidente da Aritel - 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
2009- 2015	Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto
2012- 2015	Membro da Direção da COTEC

Cargos exercidos noutras Entidades

Presidente do Conselho de Administração da Sonae - SGPS, S.A.
Co-CEO Sonae - SGPS, S.A.
Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, S.A.
Presidente do Conselho de Administração da Sonae Capital, 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.
Presidente do Conselho de Administração da Migracom, SGPS, S.A.
Membro do Conselho de Administração da Imparfin, SGPS, S.A.
Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.
Membro do ERT - European Round Table of Industrialists
Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto
Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz SE
Membro do Consejo Iberoamericano para La Productividad y la Competitividad

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

2007-2013 Presidente do Conselho Geral da PROFORUM e Presidente do Conselho Nacional do Colégio de Engenharia Eletrotécnica da Ordem dos Engenheiros

2010- 2015 Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Iberwind - Desenvolvimento e Projetos. S.A.

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

Cargos exercidos noutras Entidades

Administrador Não-Executivo da Sonae Capital, SGPS, 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