

GOVERNO SOCIEDADE

31 Dezembro
2019

ÍNDICE

1. INFORMAÇÃO SOBRE ESTRUTURA ACCIONISTA, ORGANIZAÇÃO E GOVERNO DA SOCIEDADE	3
2. AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO	60
3. ANEXO AO RELATÓRIO DE GOVERNO SOCIETÁRIO	80



**GOVERNO
SOCIEDADE**

31 Dezembro
2019

1. INFORMAÇÃO SOBRE ESTRUTURA ACCIONISTA, ORGANIZAÇÃO E GOVERNO DA SOCIEDADE

A. ESTRUTURA ACCIONISTA

I. Estrutura de Capital

1. Estrutura do Capital Social

O capital social da Sonae Capital, SGPS, SA, (doravante abreviadamente designada por «Sociedade» ou «Sonae Capital») é de 250.000.000 euros, integralmente subscrito e realizado, está dividido em 250.000.000 acções ordinárias, escriturais e nominativas, cada uma com o valor nominal de 1 euro.

A totalidade das acções da Sonae Capital está admitida à negociação no mercado regulamentado da Euronext Lisbon.

2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das acções

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

3. Acções Próprias

Com referência a 31 de Dezembro de 2019, a Sociedade detinha 3.670.823 acções próprias, representativas de 1,468% do capital social, correspondentes a igual percentagem de direitos de voto.

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

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

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

5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo accionista

Durante o exercício de 2019 não foram adoptadas quaisquer medidas defensivas.

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

6. Acordos parassociais

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

II. Participações Sociais e obrigações detidas

7. Participações qualificadas

Em 31 de Dezembro de 2019 e de acordo com as notificações recebidas pela Sociedade, os accionistas que, de acordo com o artigo 20º do Código de Valores Mobiliários, têm uma participação qualificada representativa de, pelo menos, 2% do capital social da Sonae Capital, são os seguintes:

Participações Qualificadas			
Accionista	N.º de Acções	% Capital Social	% Direitos de Voto
Efanor Investimentos, SGPS, S.A.			
Detidas Directamente	88 859 200	35.544%	36.073%
Através da Pareuro, BV (sociedade dominada pela Efanor)	66 600 000	26.640%	27.037%
Através de Maria Margarida Carvalhais Teixeira de Azevedo (Membro do Conselho de Administração da Efanor)	838 862	0.336%	0.341%
Através de Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (Membro do Conselho de Administração da Efanor)	449 213	0.180%	0.182%
Através da Linhacom, SGPS, S.A. (sociedade dominada pelo Membro do Conselho de Administração da Efanor, Maria Cláudia Teixeira de Azevedo)	43 912	0.018%	0.018%
Através da Migracom, S.A. (sociedade dominada pelo Membro do Conselho de Administração da Efanor, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo)	213 076	0.085%	0.087%
Total Imputável	157 004 263	62.802%	63.738%
Quaero Capital	12 588 400	5.035%	5.110%
Total Imputável	12 588 400	5.035%	5.110%
Norges Bank	5 470 282	2.188%	2.221%
Total Imputável	5 470 282	2.188%	2.221%
AZValor Asset Management, SGIIC, SA	5 011 941	2.005%	2.035%
Total Imputável	5 011 941	2.005%	2.035%

Fonte: últimas comunicações recebidas dos titulares de participações qualificadas dirigidas à Sociedade, por referência a 31 de Dezembro de 2019.

(1) A Efanor Investimentos, SGPS, SA deixou, com efeitos a 29 de Novembro de 2017, de ter um accionista de controlo nos termos e para os efeitos dos arts. 20º e 21º do Código dos Valores Mobiliários.

8. Número de acções e obrigações detidas pelos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, apresentada nos termos do n.º5 do Artigo 447 do Código das Sociedades Comerciais

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

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

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

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

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

As referidas transacções fazem parte da actividade regular de cada uma das sociedades e são efectuadas respeitando as normais práticas e condições de mercado. Adicionalmente, estas transacções são escrutinadas e, quando significativas, aprovadas pelo Conselho de Administração com parecer prévio do Conselho Fiscal.

Durante o ano de 2019, foi realizada uma transacção entre a Sociedade e a Efanor Investimentos, S.A.. O Conselho Fiscal foi informado sobre a proposta levada pela Comissão Executiva da Sonae Capital ao Conselho de Administração da mesma, para a reaqusição da operação do Hotel Aqualuz Lagos à Efanor Investimentos, S.A., pelo valor de um euro (o mesmo valor aquando da operação de venda, em 2015). Apesar de esta transacção não carecer de parecer prévio, o Conselho Fiscal considerou que a proposta foi preparada cumprindo com os requisitos legais e nos melhores interesses da Sociedade.

B. ÓRGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES

I. Assembleia Geral

a) Composição da Mesa da Assembleia Geral

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

Os membros que integram o actual mandato foram eleitos, em segundo mandato, por deliberação da Assembleia Geral Anual de 3 de Maio de 2018, para o corrente mandato 2018-2020.

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

b) Exercício do Direito de Voto

12. Eventuais restrições em matéria de direito de voto

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

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

Os accionistas podem fazer-se representar nas reuniões da Assembleia Geral mediante apresentação de documento de representação escrito, dirigido ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral e entregue até ao início dos trabalhos, que

indique o nome e domicílio do representante e a data da reunião. Tal comunicação também pode ser efectuada por correio electrónico, de acordo com as instruções constantes do aviso convocatório.

Um accionista pode designar diferentes representantes relativamente às acções detidas em diferentes contas de valores mobiliários, sem prejuízo do princípio da unidade de voto, nos termos do artigo 385º do Código das Sociedades Comerciais, e da votação em sentido diverso permitida aos accionistas a título profissional.

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

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

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

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

A Sociedade não adoptou qualquer mecanismo que provoque o desfasamento entre o direito ao recebimento de dividendos ou à subscrição de novos valores mobiliários e do direito de voto de cada acção.

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

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

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

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

II. Administração e Supervisão

a) Composição

15. Identificação do modelo de governo adoptado

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

Os restantes dois órgãos têm a responsabilidade de fiscalização.

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

O Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas têm os poderes e deveres descritos nos pontos 32 a 38 infra.

O Conselho de Administração considera que o modelo de governo adoptado se demonstra adequado ao exercício das competências de cada um dos órgãos sociais, assegurando, de forma equilibrada, quer a sua independência, quer o funcionamento do respectivo interface. Adicionalmente, as comissões especializadas, adstritas a matérias de grande relevância, maximizam a qualidade e performance do órgão de administração, reforçando a qualidade do seu processo decisório. Entende-se ainda que esta estrutura de governo permite o regular funcionamento da Sociedade, visando um fluxo de informação e um diálogo transparente adequado entre os vários órgãos sociais e, bem assim, entre a Sociedade, os seus accionistas e os demais *Stakeholders*.

A Sociedade considera que a adequação dos órgãos de administração e fiscalização às funções que lhes são atribuídas é essencial para assegurar os interesses de todos os seus *stakeholders* e resulta facilitada por meio de soluções criativas resultantes da combinação de perspectivas e *backgrounds* diferentes, tal como consta da sua Política de Diversidade, incluída no Código de Conduta, divulgado no site da Sociedade por forma aos accionistas saberem da essencialidade para a Sociedade de que, na selecção dos membros dos referidos órgãos, os mesmos apresentem e aprovem propostas que assentem em critérios de diversidade, de modo a procurar que os mesmos reúnam uma maior amplitude de conhecimentos, competências, experiências e valores. A referida política elenca um conjunto de critérios muito rigorosos que privilegiam sobretudo i) a qualificação profissional paralelamente com a renovação da composição dos órgãos sociais, de modo a garantir uma compatibilização entre a senioridade e a necessidade de diversificação de percursos profissionais, no sentido de evitar uma lógica monolítica de pensamento de grupo; ii) a diversidade de género; iii) a diversidade de conhecimentos; e iv) a diversidade etária, não havendo uma visão restritiva quanto aos limites de idade para o exercício de funções sociais. Por forma a dar ainda mais visibilidade a estes princípios exorta a Sociedade, no seu Código de Conduta, os accionistas a fundamentarem devidamente as suas propostas de eleição, fazendo corresponder as concretas características dos membros indicados para os órgãos sociais, aos critérios de selecção que divulgou.

A composição do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal actual está, na íntegra, de acordo com a Política de Diversidade da Sociedade, evidenciando uma equilibrada diversidade de género (respeitando as disposições da Lei n.º 62/2017, de 1 de Agosto), origem, habilitações e antecedentes profissionais e os seus membros têm revelado serem titulares das características individuais, nomeadamente, experiência, conhecimento profundo dos principais sectores de actividade da Sociedade, conhecimento e competências técnicas de gestão e fiscalização determinantes para o sucesso da Sociedade, bem como qualidades humanas, integridade e disponibilidade para o exercício pleno e cabal das funções que lhes estão atribuídas de uma forma alinhada com os interesses da Sociedade e dos seus Accionistas.

Adicionalmente, a Sociedade aprovou, durante o exercício de 2019, e tem em vigor um Plano para a Igualdade de Género aplicável aos colaboradores e membros dos órgãos sociais do Grupo, cujo teor integral pode ser consultado em <https://www.sonaecapital.pt/pt/governo-societario/regulamentos>.

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

A diversidade e a experiência profissional dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal encontram-se descritas no Anexo I ao presente Relatório.

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

Os membros do Conselho de Administração são eleitos, de acordo com a lei e os Estatutos, nos termos constantes de proposta aprovada em Assembleia Geral de Accionistas. Os membros são eleitos para mandatos correspondentes a períodos de três anos, sendo permitida a sua reeleição uma ou mais vezes.

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

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

No âmbito do exercício do poder de cooptação do Conselho de Administração, a Comissão de Nomeação e Remunerações é responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de administrador com o perfil adequado ao exercício das funções de administração, de acordo com os critérios e valores definidos pela Sociedade e incluídos no seu Código de Conduta e Política de Diversidade.

Nas eleições dos órgãos sociais efectuadas no ano de 2019 o accionista que apresentou as propostas, fundamentou as mesmas de acordo com os princípios estabelecidos pelo Conselho de Administração na sua Política de Diversidade, constante do Código de Ética e Conduta.

17. Composição do Conselho de Administração

De acordo com os Estatutos da Sociedade, o Conselho de Administração pode ser constituído por um número par ou ímpar de membros, no mínimo de sete e no máximo de onze, eleitos em Assembleia Geral. O mandato do Conselho de Administração é de três anos, podendo os seus membros ser reeleitos, uma ou mais vezes. O actual mandato do Conselho de Administração corresponde ao triénio 2018-2020. É o Conselho de Administração que, nos termos dos Estatutos, elege o seu Presidente.

Com referência a 31 de Dezembro de 2019, o Conselho de Administração era composto por dez membros, três membros executivos e sete membros não executivos, dos quais quatro são independentes.

Os actuais membros do Conselho de Administração que foram eleitos para o mandato 2018-2020 constam da tabela seguinte:

Nome	Primeira Nomeação	Data de termo de mandato
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Março 2015	31 Dezembro 2020
Álvaro Carmona e Costa Portela*	Março 2011	31 Dezembro 2020
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	Março 2011	31 Dezembro 2020

Nome	Primeira Nomeação	Data de termo de mandato
Francisco de La Fuente Sánchez	Abril 2008	31 Dezembro 2020
Paulo José Jubilado Soares de Pinho	Abril 2008	31 Dezembro 2020
Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata	Abril 2016	31 Dezembro 2020
Ivone Maria Pinho Teixeira da Silva	Março 2013	31 Dezembro 2020
Isabel Maria Pereira Aníbal Vaz	Abril 2019	31 Dezembro 2020
Pedro Manuel Martins Bruno	Abril 2019	31 Dezembro 2020
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Dezembro 2019	31 Dezembro 2020

* Coordenador nomeado entre os administradores independentes, nos termos do Artigo 1.º do Regulamento do Conselho de Administração.

18. Distinção entre membros executivos e não executivos

Nome	Cargo
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	Presidente - não executivo
Álvaro Carmona e Costa Portela	Vice-Presidente - não executivo (Independente)
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	Não executivo
Francisco de La Fuente Sánchez	Não executivo (Independente)
Paulo José Jubilado Soares de Pinho	Não executivo (Independente)
Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata	Presidente da Comissão Executiva
Ivone Maria Pinho Teixeira da Silva	Executivo
Isabel Maria Pereira Aníbal Vaz	Não executivo (Independente)
Pedro Manuel Martins Bruno	Executivo
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	Não executivo

A composição actual do Conselho de Administração, especialmente no que se refere ao número de Administradores Não Executivos (num total de 7, sendo 4 independentes), bem como o facto das Comissões designadas pelo Conselho de Administração serem constituídas na totalidade (Comissão de Auditoria e Finanças) ou na maioria (Comissão de Nomeação e Remunerações) por membros independentes, assegura o grau de supervisão necessário às actividades desenvolvidas pelos Administradores Executivos e é adequada e conforme as recomendações do Código de Governo das Sociedades do IPCG, tendo em conta o modelo de governo adoptado, a dimensão da Sociedade e o respectivo *free float*. O Relatório de Gestão inclui ainda um capítulo com a descrição das actividades desenvolvidas pelos membros Não Executivos do Conselho de Administração.

Os membros não executivos do Conselho de Administração Álvaro Carmona e Costa Portela, Francisco de La Fuente Sánchez, Isabel Maria Pereira Aníbal Vaz e Paulo José Jubilado Soares de Pinho, são considerados independentes de acordo com o critério de independência estabelecido no ponto 18.1 do Anexo I do Regulamento n.º 4/2013 da CMVM e da recomendação III.4 do Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG).

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

19. Qualificações profissionais dos membros do Conselho de Administração

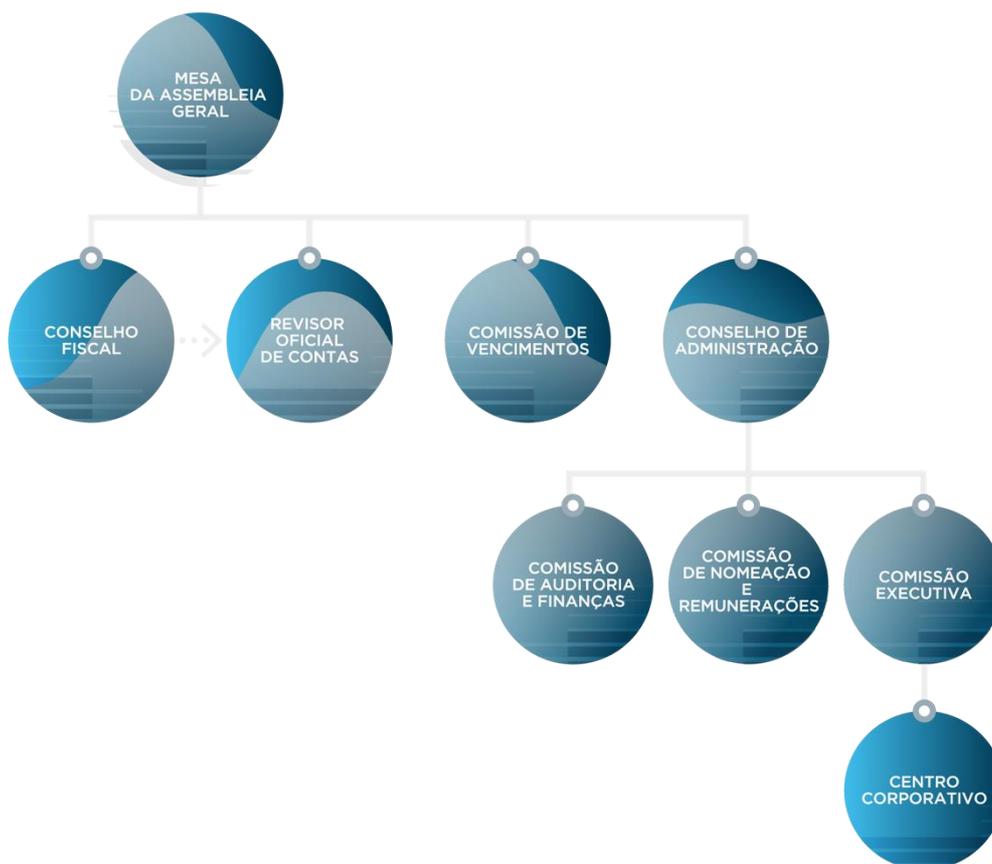
As qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes dos membros do Conselho de Administração estão detalhados neste relatório no Anexo I.

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

O Presidente do Conselho de Administração, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo e a administradora Maria Cláudia Teixeira de Azevedo, são irmãos e accionistas e membros do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, S.A., pessoa colectiva a quem é imputado o controlo da maioria dos direitos de voto nesta Sociedade. O Administrador não executivo, Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério é membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, S.A..

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

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



O Conselho de Administração é o órgão social responsável pela gestão da actividade da Sociedade, encontrando-se as suas competências definidas na lei, nos Estatutos da Sociedade e no respectivo Regulamento.

Os membros do Conselho de Administração que não desempenham funções executivas promovem a adequada supervisão e vigilância da actuação dos membros da Comissão Executiva.

O Conselho de Administração criou e delegou numa Comissão Executiva a administração quotidiana da Sociedade, para o mandato correspondente ao triénio 2018-2020, tendo fixado a respectiva composição, funcionamento e delegação de poderes de gestão.

Assim, o Conselho de Administração delegou na Comissão Executiva os poderes necessários para desenvolver e executar a gestão corrente da Sociedade. Para estes efeitos, não são considerados gestão corrente e não foram como tal delegados pelo Conselho de Administração designadamente: i) a definição da estratégia e das principais políticas da Sociedade; ii) organização e coordenação da estrutura empresarial; iii) matérias que devam ser consideradas estratégicas em virtude do seu montante, risco ou características especiais. A Comissão Executiva deve, no entanto, no âmbito das suas competências, fazer propostas ao Conselho de Administração quanto a algumas destas matérias.

É reservado e da exclusiva competência do Conselho de Administração, o poder de decisão relativo às seguintes matérias:

- Eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- Cooptação de Administradores;
- Pedido de convocação de Assembleias Gerais;
- Aprovação do Relatório e Contas Anuais a submeter à aprovação da Assembleia Geral, bem como dos relatórios e contas semestrais e trimestrais e dos resultados a divulgar ao mercado;
- Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela Sociedade;
- Deliberação de mudança de sede ou de aumento de capital;
- Deliberação sobre projectos de fusão, cisão ou transformação da Sociedade ou que envolvam sociedades do Grupo, salvo se, nestes casos, tais operações consubstanciarem meras reestruturações internas enquadradas nos objectivos gerais e princípios fundamentais aprovados;
- Aprovação, sobre proposta da Comissão Executiva, da estratégia de configuração do portefólio de negócios e do plano financeiro daí resultante, incluindo extensões ou reduções importantes da actividade ou da organização interna da Sociedade ou do Grupo;
- Aprovação, sobre proposta da Comissão Executiva, dos planos de actividades, orçamentos, planos de investimentos e planos financeiros anuais da Sociedade, bem como de quaisquer alterações substanciais e com impactos relevantes sobre os mesmos;
- Deliberação, nos termos legais e estatutários, sobre a emissão de obrigações e papel comercial e a contratação de empréstimos no mercado financeiro nacional e estrangeiro, por uma ou mais vezes, quando envolvam valores que excedam 10 milhões de euros por contrato ou emissão e afectem pelo mesmo montante a dívida consolidada da Sociedade;
- Aprovação das principais políticas da Sociedade;
- Definição das políticas de recursos humanos aplicável a quadros de topo (nível G3 e superior) em áreas que não sejam da competência da Assembleia Geral ou da Comissão de Vencimentos.

O Centro Corporativo assume uma função instrumental de apoio à Comissão Executiva e Conselho de Administração no âmbito da definição e controlo da execução das estratégias, das políticas e objectivos definidos. Composto por funções

soberanas e funções partilhadas, que abaixo se descrevem, tem o objectivo de prestar serviços de carácter transversal a todas as empresas do Grupo:

- Financiamento e Mercados Financeiros;
- Legal;
- Relação com Investidores;
- Planeamento e Controlo de Gestão;
- Recursos Humanos;
- Fusões e Aquisições;
- Auditoria Interna;
- Gestão de Risco;
- Sistemas e Tecnologias de Informação;
- *Reporting*, Tesouraria e Assessoria Fiscal;
- IOW (*Improving our Work*).

Financiamento e Mercados Financeiros: definir e implementar estratégias e políticas de gestão financeira, garantindo uma visão integrada e transversal das necessidades do Grupo, bem como assegurar o relacionamento com os mercados de capitais, de dívida e bancários. É também responsável pela gestão dos riscos financeiros do Grupo e pela elaboração e acompanhamento do plano financeiro do Grupo.

Legal: prestar apoio jurídico em todas as áreas de actividade da Sonae Capital, garantindo a defesa dos interesses do Grupo e promovendo de forma integrada e transversal a estratégia definida pelo Conselho de Administração, monitorizando e garantindo, por um lado, a legalidade das actividades desenvolvidas, e assegurando, por outro, as relações com a Euronext Lisbon e com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, sempre que em causa estejam matérias legais. Esta área é igualmente responsável pela gestão legal da política do Governo das Sociedades no suporte ao cumprimento das melhores práticas neste domínio. Cabe-lhe ainda a responsabilidade da elaboração e/ou análise de contratos que permitam maximizar a segurança e reduzir riscos legais e custos potenciais, a gestão de contencioso, o apoio legal nas operações nacionais e internacionais dos negócios da Sociedade, exercendo ainda funções de secretariado numa permanente monitorização de conformidade jurídica. Assegura ainda a necessária coordenação entre os departamentos jurídicos das diferentes áreas de negócio.

Relação com Investidores: gerir a relação entre a Sonae Capital e a Comunidade financeira, através da contínua preparação e divulgação de informação relevante e atualizada sobre a Sociedade e assegurando o permanente contacto com investidores, accionistas e analistas.

Planeamento e Controlo de Gestão: apoiar no desenvolvimento estratégico do Grupo e na definição de políticas de informação de gestão e assegurar o reporte de informação consolidada ao nível interno.

Recursos Humanos: definir e implementar a estratégia e políticas de recursos humanos do Grupo, bem como planear e gerir o talento e carreiras dos gestores de topo, nos termos aprovados pelo Conselho de Administração e Comissão de Remunerações.

Fusões & Aquisições: apoiar o Conselho de Administração em projectos de crescimento orgânico e na gestão dos negócios do Grupo, bem como nos projectos de optimização do portefólio, incluindo a análise e negociação de oportunidades de investimento e desinvestimento.

Auditoria Interna: definir e executar as actividades de Auditoria Interna, avaliando de forma sistemática e independente as actividades do Grupo com o objectivo de garantir a eficácia dos sistemas e processos de gestão e de controlo interno.

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

Sistemas e Tecnologias de Informação: assegurar o alinhamento dos Sistemas de Informação com a estratégica do Grupo, criando valor através da disponibilização de soluções que promovam a eficácia, eficiência e inovação dos processos.

Reporting, Tesouraria e Assessoria Fiscal: otimizar os fluxos financeiros do Grupo através da gestão eficiente das entidades externas, nomeadamente clientes, fornecedores e bancos, garantir a existência de um modelo de gestão contabilística, que assegure a integridade e disponibilidade da informação contabilística, financeira e da situação patrimonial de toda a organização através de um sistema integrado.

IOW – Improving our Work: promover uma cultura e prática comum de melhoria contínua, no âmbito do modelo IOW, transversal a todas as empresas do Grupo e, por outro lado, promover, facilitar e acelerar projectos integrados de inovação entre as diferentes áreas, com o objectivo de aumentar a competitividade do Grupo. Paralelamente, tem também como responsabilidade identificar, promover, avaliar e explorar oportunidades de financiamento de projectos, através de incentivos e subsídios, enquadrados no contexto das actividades desenvolvidas pelas diferentes empresas do Grupo, de forma a potenciar o desempenho de cada negócio.

Os Serviços Partilhados incluem actividades de processamento, assegurando ganhos de escala. A definição e implementação de processos surge como forma privilegiada de promover a eficiência, prestando serviços às Unidades de Negócio e à *Holding*, sendo de destacar as seguintes funções:

- Contas a receber e Contas a pagar;
- Serviços e Sistemas de Recursos Humanos;
- Paralegal;
- Actividades de suporte IT/IS.

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 e suas Comissões encontra-se disponível para consulta na página na Internet da Sociedade (<https://www.sonaecapital.pt/pt>) (separador Governo Societário, secção Regulamentos).

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

Os Estatutos da Sociedade estabelecem que o Conselho de Administração deve reunir pelo menos uma vez por trimestre e, além disso, todas as vezes que o Presidente ou dois Administradores o convoquem, nos termos previstos na lei. Durante o ano de 2019, o Conselho de Administração reuniu 6 vezes e a respectiva assiduidade, pessoal ou por meios telemáticos, foi a seguinte:

Nome	Assiduidade
	%
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	100%
Álvaro Carmona e Costa Portela	100%
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	100%
Francisco de La Fuente Sánchez	100%
Paulo José Jubilado Soares de Pinho	100%
Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata	100%
Ivone Maria Pinho Teixeira da Silva	100%
Isabel Maria Pereira Aníbal Vaz (*)	100%
Pedro Manuel Martins Bruno (*)	100%
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (**)	100%

(*) Nomeado em 29 de Abril de 2019

(**) Nomeado em 4 de Dezembro de 2019.

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

24. Órgãos da Sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos

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

A Comissão de Nomeação e Remunerações, designada pelo Conselho de Administração, integralmente composta por Administradores Não Executivos, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho da sua competência em matéria de remunerações.

Para o exercício destas funções, estas Comissões podem ser coadjuvadas por consultores internacionais de reputada competência. A independência dos consultores é garantida quer pela autonomia face ao Conselho de Administração, à Sociedade e ao Grupo, quer pela sua larga experiência e credibilidade reconhecida pelo mercado, tendo o Conselho de Administração estabelecido no Regulamento Interno que a Comissão de Nomeação e Remunerações deve assegurar que as referidas entidades não serão contratadas para a prestação de quaisquer outros serviços à Sociedade ou suas dominadas, sem autorização expressa da Comissão.

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

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

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

Por sua vez, os KPIs departamentais de negócio têm uma natureza semelhante à dos anteriores, e aferem o contributo específico do administrador no desempenho das suas áreas de responsabilidade directa. Os KPIs pessoais incluem indicadores objectivos e subjectivos e destinam-se a aferir o cumprimento dos deveres e compromissos individualmente assumidos pelo administrador executivo.

Os critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos Administradores Executivos decorrem da aplicação da Política de Remuneração e Compensação aprovada pela Assembleia Geral de 29 de Abril de 2019 sob proposta da Comissão de Vencimentos. Informação adicional pode ser consultada nos pontos 71 a 75 infra.

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

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

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

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

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

No exercício das suas funções, como membros do Conselho de Administração e das Comissões constituídas pelo Conselho, deve ser dado cumprimento ao Código de Conduta da Sociedade, aos procedimentos adoptados em matéria de transacções com partes relacionadas e aos procedimentos adoptados em matéria de conflito de interesses.

O Regulamento do Conselho de Administração estabelece o funcionamento das diversas Comissões, encontrando-se disponível para consulta na página na Internet da Sociedade: <https://www.sonaecapital.pt/pt> (separador Governo Societário, secção Regulamentos).

28. Composição da Comissão Executiva

Nome	Cargo
Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata	Presidente da Comissão Executiva desde 17 de Julho de 2018
Ivone Maria Pinho Teixeira da Silva	CFO
Pedro Manuel Martins Bruno	Membro da Comissão Executiva desde 29 de Abril de 2019

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

Comissão Executiva

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

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

A Comissão Executiva da Sociedade reúne mensalmente e todas as vezes que o Presidente da Comissão Executiva ou a maioria dos seus membros a convoquem, por escrito, com pelo menos 3 dias de antecedência. Sem prejuízo dos contactos regulares estabelecidos entre os membros da Comissão Executiva nos períodos entre reuniões, durante o ano de 2019, tiveram lugar 19 reuniões.

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

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

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

Durante o ano de 2019, a Comissão Executiva enviou para conhecimento as agendas e as actas aprovadas das respectivas reuniões aos Administradores Não Executivos e aos membros do Conselho Fiscal. Os membros da Comissão Executiva prestam em tempo útil e de forma adequada, as informações que lhe sejam solicitadas por outros membros dos órgãos sociais.

Comissão de Auditoria e Finanças

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

O BAFC é composto por membros não executivos escolhidos por e de entre os membros do Conselho de Administração, sendo o respectivo Presidente nomeado por decisão do Conselho de Administração.

Com referência a 31 de Dezembro de 2019, o BAFC é composto pelos Administradores Não Executivos Independentes, Francisco de La Fuente Sánchez (Presidente) e Paulo José Jubilado Soares de Pinho.

Compete ao BAFC:

- rever as demonstrações financeiras anuais e intercalares e os documentos de divulgação de resultados e relatar as suas conclusões ao Conselho de Administração, em suporte ao processo de aprovação de contas pelo Conselho de Administração;
- aconselhar o Conselho de Administração sobre os seus relatórios para os accionistas e os mercados financeiros, a serem incluídos nas demonstrações financeiras anuais e semestrais a Sociedade, assim como também nas divulgações de resultados trimestrais;
- aconselhar o Conselho de Administração, integrando a avaliação e recomendações formuladas pelo Conselho Fiscal, sobre a adequação e qualidade da informação fornecida pela Comissão Executiva, e os sistemas e normas de controlo interno e gestão de riscos aplicados pela Sociedade;

- acompanhar a actividade da auditoria interna em sintonia com os planos validados pelo Conselho Fiscal, e formular conclusões a serem dirigidas ao Conselho de Administração;
- avaliar os procedimentos operacionais de forma a garantir a monitorização do controlo interno, a gestão eficiente dos riscos, a tempestiva circulação de informação e a fiabilidade do processo de preparação e divulgação de informação financeira, e formular conclusões a serem dirigidas ao Conselho de Administração;
- assegurar o fluxo regular de informação entre os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal e processar as solicitações dirigidas por aquele ao Conselho de Administração;
- assegurar a interacção com o Conselho Fiscal, incluindo a tempestiva troca de informações e documentação entre os dois órgãos, designadamente no que se refere às linhas estratégicas e política de risco estabelecidas pelo Conselho de Administração;
- zelar pela observância das políticas de Governo da Sociedade adoptadas, e pela observância das normas e práticas de relato financeiro;
- acompanhar os rácios financeiros formais e informais divulgados sobre a Sociedade, incluindo relatórios publicados por agências de rating;
- emitir parecer sobre transacções de relevância significativa realizadas pela Sociedade com accionistas de participações qualificadas e com partes relacionadas, nos termos das regras estabelecidas no referido Regulamento.

O BAFC reúne com o Conselho Fiscal, com Revisor Oficial de Contas da Sociedade e com a equipa de Auditoria Interna.

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

O BAFC deve reunir pelo menos cinco vezes por ano, previamente à publicação dos resultados anuais, e trimestrais, e sempre que o seu Presidente, o Conselho de Administração ou a Comissão Executiva a convoquem, sendo sempre convocada reunião para análise do orçamento anual da Sociedade e plano financeiro de negócios do Grupo.

O Secretário do BAFC, que é o mesmo do Conselho de Administração e das demais Comissões, com excepção do BNRC - *Board Nomination and Remunerations Committee*, é responsável por distribuir a ordem de trabalhos e respectivos documentos suporte aos membros da Comissão com pelo menos cinco dias de antecedência, com um fim-de-semana de permeio, da data da reunião, para além de assegurar o registo das deliberações tomadas nas actas das reuniões.

As actas das reuniões são distribuídas a todos os membros do Conselho de Administração. No ano de 2019 o BAFC reuniu 6 vezes.

Comissão de Nomeação e Remunerações

A Comissão de Nomeação e Remunerações (BNRC - *Board Nomination and Remunerations Committee*) é composta por Administradores Não Executivos. O Presidente é o Presidente do Conselho de Administração, Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, e os vogais são Álvaro Carmona e Costa Portela e Francisco de La Fuente Sánchez, estes dois últimos Administradores Não Executivos Independentes.

Os seus membros foram nomeados por um período de três anos (2018-2020).

O BNRC reúne ordinariamente uma vez por ano, preferencialmente no período anterior ao das reuniões anuais da Comissão de Vencimentos, e sempre que o seu Presidente ou o Conselho de Administração a convoque.

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

- identificar potenciais candidatos com perfil para o desempenho de funções de administrador (em particular quando o Conselho de Administração exerce a sua função de cooptação de membros), preparando informação geral relativa

a planos de substituição, planos de contingência e gestão de talentos, em geral para os membros do Conselho de Administração bem como para outros dirigentes, através de processos de selecção transparentes, que incluam mecanismos efectivos de identificação de potenciais candidatos tendo em conta as exigências da função, o mérito, a diversidade adequada para a sociedade, designadamente de género.

- apresentar, ao Conselho de Administração, opinião fundamentada no que respeita à proposta da Comissão Executiva relativa à política de remuneração e compensação dos membros do Conselho de Administração das restantes Sociedades do Grupo Sonae Capital, a ser submetida ao Conselho de Administração e a ser posteriormente enviada pelo Conselho de Administração à consideração da Comissão de Vencimentos, na qualidade de proposta a ser apresentada, por esta última, na Assembleia Geral Anual de Accionistas;
- receber, analisar e apresentar, de acordo com o procedimento interno aprovado, as propostas de remuneração dos membros do Conselho de Administração e de outros órgãos da Sociedade, a serem aprovadas por decisão da Comissão de Vencimentos. Todas as propostas deverão estar em conformidade com os termos estabelecidos na política de remuneração e compensação;
- supervisionar as decisões tomadas pela Comissão Executiva relativas à remuneração dos membros executivos que reportam directamente à Comissão Executiva;
- aconselhar o Conselho de Administração na apreciação e aprovação prévia do exercício pelos membros do Conselho de Administração de cargos de administração ou exercício de outras funções ou actividades significativas em entidades externas ao Grupo, não previamente autorizadas pela Assembleia Geral, na sequência de comunicação apresentada pelo administrador em cumprimento da política interna de conflito de interesses da Sociedade.

Conforme resulta do supra exposto, os membros das Comissões constituídas são também membros do Conselho de Administração, informando sumariamente em cada reunião do Conselho, os restantes membros sobre os factos relevantes relativos à execução das suas atribuições.

O Presidente do Conselho de Administração e das Comissões constituídas, bem como o administrador sénior independente, asseguram, atempada e adequadamente, o fluxo da informação necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos restantes órgãos e comissões, agilizando, nomeadamente, de modo não limitativo, os necessários recursos para disponibilização das convocatórias, actas e documentação de suporte das decisões tomadas.

III. Fiscalização

a) Composição

30. Identificação do órgão de fiscalização

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

31. Composição do Conselho Fiscal

De acordo com os Estatutos da Sociedade, o Conselho Fiscal deve ser composto por um número par ou ímpar de membros, com um mínimo de três membros e um máximo de cinco, sendo este número fixado pela Assembleia Geral. O Conselho Fiscal terá ainda um ou dois membros suplentes, se for constituído por três ou mais membros, respectivamente.

Os membros do Conselho Fiscal são eleitos para mandatos de três anos, conjuntamente com os membros dos restantes órgãos sociais, sendo aplicável à sua designação, tal como à dos demais órgãos sociais, os princípios e critérios, constantes da Política de Diversidade da Sociedade estabelecida no Código de Conduta da Sociedade.

O Conselho Fiscal designa o seu Presidente, se a Assembleia Geral não o fizer.

Caso o Presidente cesse funções antes do termo do seu mandato, os restantes membros devem escolher entre si quem desempenhe essas funções até ao final do mandato. Os membros suplentes devem substituir os membros efectivos impossibilitados de desempenhar as suas funções ou que a elas tenha renunciado, devendo permanecer como membro efectivo até à próxima Assembleia Geral, que nomeará novos membros para preencher os lugares vagos. No caso em que não existam membros suplentes, a Assembleia Geral deverá nomear novos membros.

Mais cumpre referir que, nas designações para órgãos de administração e fiscalização, efectuadas em 2018 se aplicou, na íntegra, a política de diversidade da Sociedade.

A Sociedade considera que o número de membros do seu Conselho Fiscal, que é o número padrão adoptado pela maioria das empresas portuguesas comparáveis, é adequado em relação à sua dimensão e complexidade, sendo ainda suficiente para o desempenho eficiente das suas funções, ademais tendo em conta tanto o modelo de governo da Sociedade como o apoio dado ao Conselho Fiscal por vários serviços corporativos, em particular o das direcções de Gestão de Risco e de Auditoria Interna.

32. Identificação dos membros do Conselho Fiscal considerados independentes

Os membros designados para o mandato em curso (triénio 2018-2020) e que se encontram em funções são:

Nome	Cargo	Primeira nomeação
António Monteiro de Magalhães	Presidente	Março 2015
Manuel Heleno Sismeiro	Vogal	Abril 2009
Susana Catarina Iglésias Couto Rodrigues de Jesus	Vogal	Maior 2018

Todos os membros do Conselho Fiscal cumprem com todas as regras de incompatibilidade mencionadas no n.º 1 do artigo 414º-A do Código das Sociedades Comerciais. Com excepção de Manuel Heleno Sismeiro, todos os demais membros do Conselho Fiscal são independentes nos termos do n.º 5 do artigo 414º do Código das Sociedades Comerciais. A perda de independência de Manuel Heleno Sismeiro decorre do facto de ter sido reeleito por mais de dois mandatos. A Sociedade privilegiou as qualificações profissionais e o acréscimo de valor do referido membro, e entende que as mesmas justificam a sua manutenção no cargo, pese embora a referida perda de independência.

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

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

33. Qualificações Profissionais

As qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes dos membros do Conselho Fiscal estão detalhados neste documento no Anexo I.

b) Funcionamento

34. Local onde pode ser consultado o regulamento de funcionamento

O Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal está disponível para consulta na página da Internet da Sociedade (<https://www.sonaecapital.pt/pt>) (separador Governo Societário, secção Regulamentos).

35. Reuniões do Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal reúne pelo menos uma vez cada trimestre. Em 2019 realizaram-se 9 reuniões formais deste órgão e a respectiva taxa de assiduidade, pessoal ou por meio de representação, foi a seguinte:

Nome	Assiduidade
	%
António Monteiro de Magalhães	100%
Manuel Heleno Sismeiro*	88,9%
Susana Catarina Iglésias Couto Rodrigues de Jesus	100%

* impossibilidade de comparecer em uma reunião devidamente justificada.

As deliberações do Conselho Fiscal são aprovadas por maioria simples e são sempre lavradas em acta.

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

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

A informação relativa a outros cargos exercidos pelos membros do Conselho Fiscal, suas qualificações e experiência profissional está disponível nos *curriculae vitae* incluídos no Anexo I.

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

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

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

- Aprovação do plano anual de actividades do Auditor;
- Acompanhamento dos trabalhos e discussão das conclusões do trabalho de auditoria e revisão às contas;
- Fiscalização da independência do Auditor;
- Reunião conjunta com a Comissão de Auditoria e Finanças para revisão dos temas relacionados com Auditoria Interna e Externa;

- Análise das prestações de serviços diversas dos serviços de auditoria em cumprimento da legislação em vigor aplicável.

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

- que a contratação de serviços adicionais não afectou a independência do Auditor;
- que os serviços adicionais, devidamente enquadrados, não constituíram serviços proibidos nos termos do n.º 8 do artigo 77º da Lei n.º 140/2015, de 7 de Setembro;
- que os serviços adicionais foram prestados com elevada qualidade, e autonomia, bem como com independência relativamente aos executados no âmbito do processo de auditoria;
- que se encontraram reunidos os necessários factores de garantia de independência e isenção;
- que o sistema de qualidade e controlo interno aplicado pela *PricewaterhouseCoopers*, de acordo com a informação por esta prestada, monitorizou os riscos potenciais de perda de independência, ou de eventuais conflitos de interesse existentes com a Sonae Capital e assegurou a qualidade dos serviços prestados em cumprimento de regras de ética e independência;
- que os serviços prestados observaram os termos estabelecidos pela Lei n.º 140/2015, de 7 de Setembro, que aprova o novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

38. Outras funções do Órgão de Fiscalização

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

- Fiscalizar a administração da Sociedade, de acordo com as melhores práticas de governo societário e com respeito pelas suas competências;
- Vigiar pela observância da lei e dos Estatutos;
- Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- Verificar, quando o julgue conveniente e pela forma que entenda adequada, a extensão da caixa e as existências de qualquer espécie dos bens ou valores pertencentes à Sociedade ou por ela recebidos em garantia, depósito ou outro título;
- Verificar a exactidão dos documentos de prestação de contas;
- Atestar se o relatório sobre a estrutura e práticas de governo societário divulgado inclui os elementos referidos no artigo 245º-A do Código de Valores Mobiliários;
- Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adoptados pela Sociedade conduzem a uma correcta avaliação do património e dos resultados;
- Elaborar anualmente relatório sobre a sua acção fiscalizadora dirigido aos accionistas, nele incluindo a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida, eventuais constrangimentos detectados e dar parecer sobre o relatório, contas e propostas apresentados pela Administração;
- Convocar a Assembleia Geral, quando o presidente da respectiva mesa o não faça, devendo fazê-lo;
- Fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna;
- Receber as comunicações de irregularidades apresentadas por accionistas, colaboradores da Sociedade ou outros;

- Contratar a prestação de serviços de peritos que coadjuvem um ou vários dos seus membros no exercício das suas funções, devendo a contratação e a remuneração dos peritos ter em conta a importância dos assuntos a eles cometidos e a situação económica da Sociedade;
- Fiscalizar o processo de preparação e de divulgação de informação financeira pelo órgão de administração, designadamente incluindo a adequação das políticas contabilísticas, das estimativas, dos julgamentos, das divulgações relevantes e a sua aplicação consistente entre exercícios, de forma devidamente documentada e comunicada;
- Proceder à selecção do revisor oficial de contas, representar a Sociedade junto do auditor externo e revisor oficial de contas e propor à Assembleia Geral a sua nomeação e destituição, bem como aprovar a sua remuneração, proceder à avaliação da actividade desempenhada, zelando para que sejam asseguradas, dentro da Sociedade, as condições adequadas à prestação dos seus serviços, sendo o interlocutor da Sociedade e o primordial destinatário dos relatórios do Revisor Oficial de Contas, com salvaguarda dos deveres e competências que assistem, nesta matéria, ao órgão de administração;
- Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da Sociedade;
- Fiscalizar a existência e manutenção da independência do Revisor Oficial de Contas;
- Aprovar, previamente, a prestação de serviços de auditoria, bem como os serviços adicionais aos de auditoria a prestar pelo Revisor Oficial de Contas, ou de quaisquer entidades que com este se encontrem em relação de participação ou que integrem a mesma rede, e aprovar a respectiva remuneração, assegurando que a respectiva prestação de serviços é permitida por lei, não ultrapassa limites razoáveis e não prejudica a independência do Revisor Oficial de Contas;
- Emitir parecer específico e fundamentado que sustente a eventual decisão de não rotação do Revisor Oficial de Contas, ponderando as condições de independência do auditor naquela circunstância e as vantagens e custos da sua substituição;
- Supervisionar a actividade desenvolvida pela auditoria interna;
- Emitir parecer prévio relativamente a qualquer transacção que a Sociedade estabeleça com accionistas titulares de participações qualificadas ou com entidades relacionadas, que envolva valor superior a dez milhões de euros.
- Cumprir as demais atribuições constantes da lei ou dos Estatutos.

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

- Estabelece, na primeira reunião de cada exercício, o seu plano de actividade anual;
- Obtém da administração, nos termos do preceituado no artigo seguinte, as informações necessárias ao exercício da sua actividade, designadamente quanto às linhas estratégicas, à evolução operacional e financeira da Sociedade, às alterações de composição do seu portefólio, à política de risco definida pelo Conselho de Administração, aos termos das operações realizadas e conteúdo das deliberações tomadas pelo Conselho e pelas respectivas Comissões, incluindo designadamente, o acesso a convocatórias, actas e à documentação de suporte das decisões tomadas;
- Aprecia e acompanha ao longo do exercício, os planos de actividade das auditorias interna e externa e emite as suas directrizes e recomendações, monitorizando acções de fiscalização destinadas a avaliar a independência do Revisor Oficial de Contas;
- Acompanha o sistema de gestão de risco e controlo interno, emite as suas directrizes e recomendações e elabora anualmente, caso entenda, um relatório de apreciação e recomendações dirigido à administração, actuando com

vista a assegurar que os riscos incorridos pela Sociedade são consistentes com os objectivos estabelecidos pelo Conselho de Administração;

- Recebe do Conselho de Administração, com uma antecedência mínima de 2 dias sobre a data da sua reunião, os documentos de prestação de contas individuais e consolidadas e os respectivos relatórios, analisando, designadamente, as principais variações, as transacções relevantes e os correspondentes procedimentos contabilísticos e esclarecimentos obtidos da administração, nomeadamente através da Comissão de Auditoria e Finanças e do Revisor Oficial de Contas, e emite as suas apreciações e deliberações;
- Fiscaliza e aprova a divulgação da informação financeira da sua competência, nomeadamente o envio para a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e a colocação no endereço electrónico da Sociedade das demonstrações financeiras e anúncios de resultados;
- Regista as comunicações de irregularidades que lhe forem endereçadas, promovendo, conforme for adequado, as necessárias diligências junto da administração, da auditoria interna e/ou externa, ou junto de quaisquer outros, e sobre as mesmas elabora o seu relatório e adopta as medidas que entender convenientes à luz dos seus deveres funcionais;
- Presta conhecimento à administração das verificações, fiscalizações e diligências que tenha efectuado e do resultado das mesmas;
- Assiste às Assembleias Gerais, bem como às reuniões do Conselho de Administração para que seja convocado ou em que se apreciem as contas do exercício;
- Efectua, anualmente, uma auto-avaliação da sua actividade e desempenho, podendo incluir a revisão deste regulamento, tendo em vista o desenvolvimento e implementação de melhorias no seu funcionamento;
- Procura assegurar, em interacção com o Conselho de Administração e Comissões constituídas por este último, a existência efectiva de um fluxo de informação atempado e adequado ao correcto exercício de competências e de deveres de cada um dos órgãos sociais;
- Desenvolve os demais deveres de vigilância que lhe são impostos por lei ou pelo Código de Governo Societário adoptado pela Sociedade.

No suporte à actividade do Conselho Fiscal, a Sociedade coloca à disposição os meios humanos e técnicos necessários para a organização das reuniões, preparação de agendas, actas e documentação de suporte e a distribuição atempada dos mesmos. Adicionalmente, nessas reuniões estão presentes os interlocutores internos considerados relevantes para os temas em discussão, para exposição e esclarecimento das questões levantadas pelo Conselho Fiscal. Os pontos da ordem de trabalhos dessas reuniões dedicados aos temas relacionados com a Auditoria desenrolam-se, por opção do Conselho Fiscal, sem a presença de colaboradores da Sociedade.

O processo de selecção do Revisor Oficial de Contas é efectuado de acordo com o disposto na al. f) do n.º 3 do artigo 3º do Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria aprovado pela Lei n.º 148/2015, de 9 de Setembro e do artigo 16º do Regulamento (UE) n.º 537/2014, através da organização de um processo de selecção alargado, isento de qualquer influência externa, e livre de qualquer cláusula contratual com a natureza explicitada no n.º 3 do mencionado Regulamento devendo obedecer aos seguintes requisitos:

- São convidadas a participar sociedades de auditoria de reputada competência nacional e internacional e comprovada experiência;
- São previamente fixados os critérios de elegibilidade e sua respectiva ponderação, designadamente: recursos e capacidade de coordenação, qualidade e disponibilidade no trabalho de campo, tipificação e periodicidade de relatórios a emitir, ferramentas de comunicação e custo dos serviços. As conclusões da selecção serão acopladas ao

resultado da ponderação e à análise imposta pelo n.º 5 do artigo 54º do EOROC, relativa à existência das condições de independência do revisor oficial de contas ou das sociedades de revisores oficiais de contas e as vantagens e custos da sua substituição à luz daqueles critérios.

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

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

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

IV. Revisor Oficial de Contas

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

O Revisor Oficial de Contas da Sociedade para o triénio 2018-2020 é PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, representada por António Joaquim Brochado Correia ou por Joaquim Miguel de Azevedo Barroso.

40. Permanência de Funções

O Revisor Oficial de Contas está no seu quarto mandato, tendo sido reeleito para o presente mandato, sob proposta do Conselho Fiscal, na Assembleia Geral de 3 de Maio de 2018, nos termos que seguidamente se explanarão. A Sociedade tem como revisor de contas em quase todas as sociedades participadas o mesmo revisor desde 2011.

41. Outros serviços prestados à Sociedade

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

V. Auditor

42. Identificação

O Auditor Externo da Sociedade, designado para os termos do artigo 8º do Código de Valores Mobiliários, é a *PricewaterhouseCoopers & Associados*, SROC, registada sob o n.º 9077 na Comissão de Mercado de Valores Mobiliários, representada pelo revisor oficial de contas António Joaquim Brochado Correia ou por Joaquim Miguel de Azevedo Barroso.

No ano de 2019 o representante do Revisor Oficial de Contas da Sociedade foi António Joaquim Brochado Correia.

43. Permanência de Funções

O Auditor Externo foi eleito em Assembleia Geral de Accionistas sob proposta do Conselho Fiscal, pela primeira vez em 2011, para o biénio 2011-2012, e encontra-se no seu quarto mandato.

O sócio que o representa exerce funções junto da Sociedade desde 3 de Maio de 2018.

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

O actual sócio do Revisor Oficial de Contas da Sociedade - a *PricewaterhouseCoopers & Associados* – SROC, Lda., doravante apenas «PWC» - responsável pela orientação ou execução directa da revisão legal das contas foi eleito, pela primeira vez, em 2018, para o mandato 2018-2020, em cumprimento do disposto quanto às regras de rotação do sócio Revisor Oficial de Contas que representa o Auditor Externo neste mandato.

O artigo 54º, n.º 3 do Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (EOROC), aprovado pela Lei n.º 140/2015, de 7 de Setembro, determina que em entidades de interesse público, o período máximo do exercício de funções de revisão legal das contas pela sociedade de revisores oficiais de contas é de 2 ou 3 mandatos, consoante sejam, respectivamente, de quatro ou 3 anos, sem prejuízo de o n.º 4 do artigo 54º do EOROC estipular a possibilidade de o período máximo de exercício de funções do revisor oficial de contas na mesma entidade ser excepcionalmente prorrogado até um máximo de 10 anos, desde que tal prorrogação seja aprovada pelo órgão competente, na circunstância a Assembleia Geral, sob proposta fundamentada do órgão de fiscalização.

O Conselho Fiscal, em cumprimento do disposto na al. f) do n.º 3 do artigo 3º do Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria aprovado pela Lei n.º 148/2015, de 9 de Setembro e no artigo 16º do Regulamento (UE) n.º 537/2014 e da sua própria política, organizou um processo de selecção alargado, isento de qualquer influência externa, e livre de qualquer cláusula contratual do tipo referido no n.º 6 do mencionado dispositivo legal. Foram considerados os custos associados à substituição do Auditor da Sociedade que, embora de mais difícil mensuração, assumem um papel preponderante nesta matéria, como sejam os associados ao período de integração de um novo Auditor no repositório da informação e na organização dos negócios da Sociedade dadas as características do portefólio e à sua natureza diversificada e complexa.

Entendeu-se que a postecipação da substituição do Auditor Externo pelo período adicional permitido por lei, quando todos os demais requisitos e elementos de selecção e avaliação apontavam para a sua manutenção em funções, permitem a eliminação desses custos sem que seja comprometida a finalidade legal.

Tendo em conta tudo quanto antecede, nomeadamente o facto de o Conselho Fiscal considerar ser aquela que melhor resposta dará às necessidades da Sociedade, foi proposta à Assembleia Geral a eleição da PWC para o cargo de Auditor, para o mandato (2018-2020) proposta que foi aprovada na Assembleia Geral de 3 de Maio de 2018, com o enquadramento *supra* referido.

45. Avaliação do Auditor

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

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

46. Trabalhos Adicionais

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

A percentagem dos referidos serviços no total dos serviços prestados pela PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC (PwC) à Sociedade ascende 17,3% e equivale a 39.790 euros, situando-se abaixo da proporção de 30% da média total de honorários recebidos, nos últimos três exercícios, por referência ao período estabelecido no n.º 1 do artigo 77º da Lei n.º 140/2015, de 7 de Setembro. Face aos montantes em causa, dentro dos limites recomendados, e ao facto dos serviços serem prestados por uma equipa totalmente diferente da entidade que presta serviços de auditoria, encontra-se assegurada a independência e imparcialidade do Auditor Externo.

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

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

47. Remuneração anual

Durante o ano de 2019, a remuneração total paga ao Auditor Externo da Sociedade foi de 230.186 euros, correspondendo aos seguintes serviços:

Serviços	Sonae Capital SGPS	Outras sociedades do Grupo	Total 2019	%
Auditoria e Revisão Legal de Contas ¹⁾	11 475	178 911	190 386	82,7%
Outros Serviços de Garantia de Fiabilidade ²⁾	0	27 544	27 544	12,0%
Consultadoria Fiscal ²⁾	0	0	0	0%
Outros Serviços ²⁾	7 600	4 656	12 256	5,3%
Total	19 075	211 111	230 186	-

1) Honorários atribuídos para o ano;

2) Montantes facturados.

C. ORGANIZAÇÃO INTERNA

I. Estatutos

48. Regras aplicáveis às alterações estatutárias

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

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

II. Comunicação de Irregularidades

49. Meios e Política de Comunicação de Irregularidades

A Sociedade implementou um procedimento afecto à comunicação de irregularidades que tem como objectivo a resposta dos órgãos competentes da Sociedade às irregularidades que lhes venham a ser relatadas, a Política e Procedimentos para a Comunicação de Irregularidades na Sociedade. No âmbito desta Política de Irregularidades, definem-se como factos que violem ou prejudiquem gravemente:

- O cumprimento de princípios legais, regulamentares e deontológicos pelos membros dos órgãos sociais e colaboradores da Sonae Capital ou de sociedades por esta dominadas, no exercício dos seus cargos profissionais;
- O património da Sociedade e das sociedades por esta dominadas, bem como o património dos clientes, accionistas, fornecedores e parceiros comerciais da Sociedade ou de qualquer sociedade por esta dominadas, no exercício dos seus cargos profissionais;
- As boas práticas de gestão e a imagem ou reputação da Sociedade ou qualquer sociedade por esta dominada.

Os traços fundamentais da política de comunicação de irregularidades actualmente em vigor na Sociedade são:

- Instituição de procedimentos para a comunicação de irregularidades, nomeadamente a disponibilização de uma *mailbox* com acesso exclusivo pelo Presidente do Conselho Fiscal, a par da recepção via postal, que garantam a todos os colaboradores, accionistas ou *stakeholders* que as participações, comunicações ou denúncias de irregularidades chegam de forma inviolável ao destinatário. Pese embora exista a necessidade da identificação explícita e inequívoca do denunciante, a sua identidade deverá ser mantida confidencial e apenas do conhecimento do Presidente do Conselho Fiscal, sempre que assim seja solicitado na participação ou denúncia.
- Após comunicação ou tomada de conhecimento de uma potencial situação de irregularidade o Conselho Fiscal deve assegurar um processo de averiguação rigoroso e imparcial, através do acesso a toda a documentação relevante que deva ser disponibilizada pela Sociedade para o processo de investigação de irregularidades e prevenir o acesso ao processo de averiguação de toda e qualquer pessoa que, ainda que indirectamente, possa ter conflito de interesses com o desfecho do processo de averiguação.
- O tratamento de irregularidades, nomeadamente o tratamento célere e eficaz das referidas comunicações, a implementação de medidas correctivas, quando necessárias, e informação ao denunciante do desfecho do processo.
- A comunicação pelo Conselho Fiscal aos órgãos sociais da Sociedade ou de sociedades por aquela dominada, sempre que necessário, de proposta tendente à adopção das medidas consideradas necessárias para suprir as irregularidades investigadas.

- Impedir a existência de represálias que potencialmente decorram da denúncia efectuada, desde que fique comprovada a inexistência de má-fé ou participação em qualquer irregularidade por parte do denunciante.

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

Durante o ano de 2019, o Conselho Fiscal não recebeu, através dos meios definidos para o efeito, ou de quaisquer outros meios, quaisquer comunicações versando sobre matérias sob a alçada desta política.

Igualmente, no que respeita comunicações de irregularidades dos membros dos órgãos e comissões societárias no desempenho das suas funções, nos termos do artigo 10º do Regulamento do Conselho de Administração, os membros devem, por referência ao artigo 8º do mesmo regulamento, informar pontualmente o respectivo órgão ou comissão que integrem sobre factos que possam constituir ou dar causa a um conflito entre os seus interesses e o interesse social, sendo que o membro que declare estar em conflito de interesses, não interferirá no processo de decisão, sem prejuízo do dever de prestação de informações e esclarecimentos que o órgão, a comissão ou os respectivos membros lhe solicitarem.

III. Controlo Interno e Gestão de Riscos

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

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

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

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

A Gestão de Risco encontra-se inerente a todos os processos de gestão e é assumida como uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores do Grupo, suportada pelas funções de Gestão de Risco, Auditoria Interna e Planeamento & Controlo de Gestão, tanto ao nível da Sociedade como de cada um dos seus negócios, materializadas em equipas especializadas que reportam hierarquicamente a cada um dos respectivos Conselhos de Administração e funcionalmente às funções espelho do Centro Corporativo. Estes constituem um elemento fundamental de uma cultura de gestão de risco que se pretende transversal a todas as actividades e níveis hierárquicos da empresa.

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

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

A função de Planeamento & Controlo de Gestão promove e apoia a integração da gestão de risco (e o seu ciclo anual) no processo de planeamento e controlo de gestão de cada um dos negócios e corporativo, respectivamente (processo anual de planeamento estratégico).

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

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

Órgãos e Comissões responsáveis pela Gestão de Risco e Controlo Interno

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

O Conselho de Administração é o responsável máximo pelo processo de Gestão de Risco. Compete ao Conselho de Administração a definição e aprovação das políticas de gestão de risco do Grupo, bem como a definição dos níveis de risco considerados aceitáveis.

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

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

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

A Auditoria Externa avalia e reporta os riscos de fiabilidade e integridade da informação contabilística e financeira, validando desta forma a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno de acordo com um plano de actividades alinhado com o Conselho Fiscal a quem, igualmente, reporta as conclusões apuradas.

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

No que respeita à inter-relação com o Conselho Fiscal, a Comissão de Auditoria e Finanças revê o âmbito do trabalho de Auditoria Interna e o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos e a sua relação com o âmbito do trabalho do Auditor e analisa com este e com o responsável pela Auditoria Interna os seus relatórios sobre a revisão da informação financeira anual e sobre a revisão do controlo interno reportando as suas conclusões ao Conselho de Administração. Estes relatórios são emitidos para o Conselho Fiscal e para a Comissão de Auditoria e Finanças em simultâneo. Por sua vez, a Gestão de Risco promove a execução dos procedimentos e a divulgação interna das melhores práticas, sendo responsável por coordenar todo o processo de gestão do risco do Grupo Sonae Capital, colaborando com os gestores de risco de cada unidade de negócio nas actividades decorrentes do processo de gestão do risco e garantindo continuamente a eficiência e eficácia do processo.

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

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

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

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

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

53.1 Riscos Transversais

Conjuntura macroeconómica:

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

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

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

Concorrência:

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

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

Riscos Financeiros:

A Sonae Capital está exposta a um conjunto diversificado de riscos de natureza financeira, nomeadamente riscos de taxa de juro, cambial (riscos de transacção e translação), preços de matérias-primas, liquidez e a flutuações nos mercados de capitais e dívida, de crédito (especialmente relevante em cenários de recessão económica) e riscos decorrentes da variação do justo valor de instrumentos financeiros.

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

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

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

- do planeamento financeiro de curto, médio e longo prazo baseados em modelos previsionais de *cash flow*;
- instrumentos de controlo de tesouraria e fundo de maneo;
- rigorosa gestão de crédito a clientes, e acompanhamento da evolução do risco;
- diversificação das fontes de financiamento e contrapartes;
- ajustamento do perfil de maturidade da dívida ao perfil de geração de cash flow e planos de investimento;
- manutenção de um nível adequado de liquidez através da contratação com bancos de relacionamento de linhas de apoio a tesouraria.

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

Riscos Legais, Fiscais e Regulatórios:

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

As equipas que integram estas assessorias possuem formação especializada e participam em acções de formação e actualização, de iniciativa interna e externa.

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

Todavia, a Sonae Capital e as suas participadas podem vir a ser afectadas por alterações legais e fiscais em Portugal, na União Europeia e em outros países onde desenvolve as suas actividades e que visam assegurar a segurança e protecção dos consumidores, os direitos dos trabalhadores, a protecção do meio ambiente e o ordenamento do território, o cumprimento da regulamentação dos sectores de actividade em que está presente e a manutenção de um mercado aberto e competitivo. A Sonae Capital não controla essas alterações, nem alterações de interpretação das leis por parte de qualquer autoridade. Eventuais alterações na legislação Portuguesa, na União Europeia ou nos países onde a Sonae Capital desenvolve as suas actividades, poderão condicionar a condução nos negócios da Sonae Capital ou das suas participadas e, conseqüentemente, prejudicar ou impedir o alcance dos objectivos estratégicos.

A postura do Grupo é a da colaboração permanente com as autoridades, no respeito e observância das disposições legais. Esta colaboração pode assumir a forma de comentários a consultas públicas emitidas por autoridades nacionais e internacionais. A crescente internacionalização dos negócios do Grupo é afectada por riscos específicos decorrentes da natureza diferenciada dos enquadramentos legais em cada país.

Riscos de Sistemas de Informação:

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

Na sequência da auditoria realizada aos processos de gestão e governação no âmbito dos sistemas de informação, tendo como referência a *framework Cobit V5*, está em curso um projecto em Segurança de Informação com vista a endereçar as recomendações da avaliação de auditoria bem como delinear estratégias e planos de intervenção para proteger a informação e os sistemas de informação da Sonae Capital. Este projecto culminará com o desenvolvimento de um Sistema

de Gestão de Segurança de Informação assente em políticas, normas e procedimentos, baseado na gestão de risco da segurança de informação e suportado por processos específicos com responsáveis inequivocamente identificados e qualificados.

Durante 2019, a Sociedade realizou várias acções de sensibilização para o tema da segurança dos Sistemas de Informação do Grupo e da Protecção de Dados Pessoais estritamente utilizados na sua actividade que contaram com a participação de colaboradores dos vários níveis e funções.

Riscos de Pessoas:

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

Riscos de Saúde Pública:

A Sonae Capital reconhece que a Saúde constitui um pilar essencial para o desenvolvimento sustentado dos seus negócios, aspecto diferenciador e motor de todo o seu sucesso.

A avaliação de riscos e a definição de medidas que minimizem esses riscos, em conjunto com as unidades de negócio, são realizadas continuamente, nomeadamente através da formação de colaboradores, da relação próxima aos colaboradores nos locais de trabalho e da realização de auditorias.

A Sonae Capital, consciente que o seu maior activo são as pessoas, enquanto colaboradores e clientes, tem como compromisso a prevenção da propagação de doenças e a melhoria do ambiente de controlo interno dos sistemas e equipamentos implicados de suporte à actividade dos seus negócios. Este é um pilar fundamental de motivação, sustentabilidade e crescimento.

A este respeito, merece especial destaque os procedimentos e planos de prevenção e controlo implementados na generalidade dos segmentos de negócio para mitigação do risco da doença dos Legionários.

Riscos de Segurança das Pessoas:

A segurança e saúde dos nossos colaboradores é um aspecto central da nossa gestão. São desenvolvidas, anualmente, várias iniciativas e acções, no âmbito da temática da Saúde e Segurança no Trabalho, que visam reforçar o compromisso e envolvimento de todos os colaboradores com a prevenção e a redução dos riscos profissionais, bem como, a promoção de hábitos saudáveis que contribuam para o bem-estar físico e psicológico do colaborador.

Riscos Seguráveis:

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

Riscos dos Activos Físicos:

Em 2019, foram conduzidas auditorias de prevenção e segurança em diferentes locais das unidades de negócio. Nas principais unidades efectuaram-se testes e simulacros aos planos e sistemas de prevenção e de emergência, normalmente com a presença de autoridades e serviços de segurança pública.

Riscos Climáticos

O combate às alterações climáticas é um tema central na agenda do desenvolvimento sustentável da Sonae Capital. Ao mesmo tempo, no âmbito da sua política de Gestão de Risco, estabeleceu-se que é crucial mitigar o impacto das alterações climáticas nas operações dos vários negócios que compõem o seu portefólio. Neste âmbito, foi criado um grupo de trabalho com o objectivo de avaliar o risco que as alterações climáticas representam para os diferentes negócios. Em 2019, o principal objectivo deste Grupo consistiu em desenvolver uma análise de materialidade, negócio a negócio: categorizando os riscos climáticos e analisando-os quando à magnitude do seu impacto e respectiva probabilidade de ocorrência. Em 2020, a Sonae Capital planeia medir o impacto financeiro associado às alterações climáticas, reportando a informação de acordo com as recomendações do TCFD (*Task force on Climate-related Financial Disclosures*).

53.2 Riscos da Sociedade

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

53.3 Riscos das Filiais

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

53.3.1 Energia

O negócio de Energia, que opera através da marca CapWatt, promove soluções integradas de produção descentralizada de energia para clientes industriais e de serviços, com destaque para activos de cogeração de alta eficiência e de geração renovável. Através das suas actividades de serviços de eficiência energética e de comercialização de energia e de licenças de emissão de CO₂, complementa a sua oferta integrada, assumindo, também, a função de gestor energético dos seus clientes.

A cogeração combina a produção de energia eléctrica e de energia térmica a partir da mesma fonte de energia primária, num processo de elevada eficiência. Trata-se de uma forma de racionalizar o consumo de energia, por permitir um aproveitamento mais eficiente da energia primária utilizada - gás natural ou biomassa - reduzindo, assim, o seu consumo, comparativamente ao que sucederia na produção separada das mesmas quantidades de energia térmica e eléctrica.

Embora este tipo de produção de energia seja uma alternativa mais eficiente e com menor impacto ambiental do que as alternativas convencionais, comporta, ainda assim, alguns riscos específicos que poderão ter impacto nos resultados das empresas. Os riscos mais relevantes são os seguintes:

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

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

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

Por seu lado, também o tarifário de venda de energia térmica das unidades de cogeração se encontra indexado à evolução do preço do gás natural, o que permite reduzir significativamente a exposição a este risco.

Por fim, para mitigar este risco, e especialmente desde que adquiriu a actividade de comercialização de energia eléctrica e de gás natural, em 2019, a CapWatt monitoriza continuamente a evolução do preço do gás natural, avaliando a todo o momento a cobertura deste risco por via de fixação do preço de compra do gás natural a prazo, quer junto do fornecedor, quer através de instrumentos financeiros derivados.

- b) Adicionalmente, as unidades de cogeração com potência terminal nominal superior a 20MW encontram-se abrangidas pelo regime de comércio europeu de licenças de emissão de gases com efeito de estufa (CELE).

A reforma do CELE para o período pós 2020 introduziu um conjunto de alterações e reformas com vista a reduzir o excedente de licenças de emissão no mercado e melhorar a resiliência do sistema a choques futuros, contribuindo para uma subida significativa do preço das licenças de emissão de CO₂. A quantidade total de licenças de emissão é determinada a nível comunitário, mas agora sujeita a um factor de redução linear de 2,2% (em vez de 1,74% no actual período de cumprimento). O leilão continua a ser regra principal para atribuição de licenças de emissão, mantendo-se marginalmente a atribuição gratuita, feita por aplicação de *benchmarks* definidos a nível comunitário. A atribuição gratuita de licenças obedece a uma tendência decrescente ao longo dos anos, tendo em vista a sua extinção.

As unidades de cogeração abrangidas por este regime terão necessidades crescentes de recurso ao mercado para adquirir licenças de CO₂, encontrando-se expostas às oscilações do seu preço.

À semelhança do que ocorre no gás natural, a CapWatt também mitiga este risco através da monitorização contínua da evolução do preço das licenças de emissão de CO₂, avaliando a todo o momento a cobertura deste risco por via de fixação do preço de compra, através de instrumentos financeiros derivados.

- c) A redução do consumo de energia térmica e o incumprimento por parte do hospedeiro das cláusulas contratuais definidas, tais como exclusividade, *take-or-pay*, entre outras, pode impactar as receitas do negócio, por via da diminuição do prémio da tarifa eléctrica ou, em último caso, por perda do estatuto legal de cogedor.
- d) A elevada materialidade da cogeração, na totalidade do negócio da CapWatt, poderá aumentar a exposição da empresa a riscos resultantes de factores externos e de perfis de consumo.

De forma a minimizar este risco, o Grupo Sonae Capital estabeleceu um plano de crescimento e de diversificação tecnológica e geográfica para este segmento de negócio, que se tem consubstanciado no investimento em energias renováveis, início da prestação de serviços de eficiência e gestão energética, entrada no segmento de comercialização de energia elétrica, de gás natural e de licenças de emissão de CO₂, bem como na internacionalização do negócio.

- e) As unidades de cogeração contêm sistemas de suporte à actividade, que podem ser associados ao desenvolvimento da bactéria Legionella. Entre eles, destacam-se as torres de arrefecimento, condensadores evaporativos e sistemas de climatização. Requerem especial atenção os locais parados, tabuleiros e bacias que possam ter águas com temperaturas entre os 35º e os 50º graus. Como forma de mitigar este risco, encontram-se implementadas as seguintes medidas de prevenção: implementação de planos de manutenção de acordo com recomendações de fabricantes, melhores práticas e condições locais; doseamento de biocidas para garantir as reservas acima dos valores considerados necessários para o não desenvolvimento de colónias de bactérias; verificação, calibração e ajuste de equipamentos de doseamento de tratamento de água com periodicidade mensal; análise e controlo da qualidade da água com periodicidade mensal; análise periódica de presença de Legionella; e limpeza periódica dos principais equipamentos (torres de refrigeração). Neste âmbito, a CapWatt está a otimizar as medidas implementadas nas instalações com o objectivo de melhorar todo o processo de prevenção e controlo, procurando minimizar o risco de presença da bactéria da Legionella.

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

- a) O sector da produção de electricidade a partir de fontes de energia renováveis encontra-se regulamentado do ponto de vista tarifário, pelo que eventuais flutuações tarifárias futuras poderão traduzir-se em impactos significativos nos resultados e margem da empresa.
- b) A quantidade de energia produzida encontra-se dependente da disponibilidade do recurso (horas de sol e vento), pelo que uma disponibilidade inferior do mesmo poderá impactar no volume de negócios e rentabilidade dos projectos. Além disso, um dos maiores desafios que se coloca à produção de energia elétrica a partir de recursos renováveis relaciona-se com a sua intermitência e impossibilidade de armazenamento de recurso eólico e solar.

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

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

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

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

- b) A produção de energia está sujeita à fiscalização da Direcção Geral de Energia e Geologia (DGEG) e da Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE), entidades responsáveis pela regulação dos sectores energéticos em Portugal, e pelo cumprimento da legislação específica sobre esta matéria. Qualquer eventual alteração deste vasto

enquadramento jurídico actual aplicável ao sector, poderá implicar riscos importantes para a actividade deste segmento.

- c) A ocorrência de situações extraordinárias, tais como incêndios, intempéries e/ou acidentes, podem ameaçar a capacidade da empresa em manter as operações, fornecer serviços essenciais ou cobrir os custos operacionais.

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

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

No que respeita à actividade de comercialização de electricidade, de gás natural e de licenças de emissão de CO₂, encontram-se identificados os seguintes riscos específicos:

- a) A empresa encontra-se exposta ao risco de variação dos preços de mercado da electricidade, do gás natural e das licenças de emissão de CO₂, que transacciona no decurso da sua actividade. A empresa procura minimizar este risco através de estratégias de cobertura eficazes, como sejam a cobertura natural do seu balanço, ou a contratação de instrumentos financeiros derivados.
- b) Independentemente da eficácia das referidas estratégias de cobertura, a variação dos preços em mercado pode representar um risco de liquidez para a empresa, devido a eventuais necessidades de reforço do financiamento das contas margem utilizadas nesta actividade de comercialização. Para mitigar este risco, a empresa, em conjunto com o Centro Corporativo, desenvolveu e implementou uma *framework* de gestão de risco, com o objectivo de adequar e limitar a actividade operacional aos recursos financeiros disponíveis, mesmo em cenários de variações extremas dos preços de mercado.
- c) Na actividade de comercialização, a empresa desenvolve relações comerciais com um conjunto de entidades mais diversificado do que aquele que resulta da actividade de produção de Energia e, dessa forma, está exposta a um maior risco de concessão de crédito comercial. Para mitigar este risco, a empresa efectua uma rigorosa gestão de crédito concedido a clientes e o acompanhamento da evolução do respectivo risco, assim como tem contratados seguros de crédito para salvaguardar que a empresa não seja afectada pelo incumprimento dos seus clientes.

53.3.2 Engenharia Industrial

A Sonae Capital adquiriu em 2017 a ADIRA, uma empresa que se dedica ao desenvolvimento, concepção, fabrico, produção e comercialização de máquinas-ferramentas, com a maioria da sua actividade destinada ao mercado externo.

A actividade desenvolvida pela ADIRA comporta riscos específicos que poderão ter impacto nos resultados da empresa. Os riscos mais relevantes são os seguintes:

- a) As alterações na conjuntura macroeconómica global podem condicionar a actividade da empresa ou gerar impactos negativos nos seus resultados.

A ADIRA procura, a todo o momento, mitigar este risco pela diversificação dos mercados de destino das suas exportações, estando presente em cerca de 40 mercados, os quais contribuem com mais de 50% para o seu volume de negócios. Estes mercados apresentam perfis macroeconómicos, políticos e sociais distintos e, como tal, vêm registando padrões diferentes de reacção a crises económica e financeira a nível mundial.

- b) A posição competitiva da empresa enfrenta ameaças de novos concorrentes e de acções de concorrentes existentes no mercado. A empresa acompanha activamente a inovação tecnológica no sector e tem procurado ser um elemento diferenciador no mercado, particularmente com a tecnologia aditiva e a desmaterialização de máquinas, não antevendo qualquer mudança disruptiva no sector que possa ameaçar a sua posição competitiva.
- c) As máquinas-ferramentas produzidas pela ADIRA destinam-se maioritariamente ao sector de fabricação de produtos metálicos, mais concretamente os sectores da metalomecânica e da construção metálica. Deste modo, a sua actividade operacional está positivamente correlacionada com os ciclos da economia em geral e, em particular, com a evolução dos referidos sectores. Nesta medida, o negócio pode ser negativamente afectado por períodos de recessão económica, em particular, pela deterioração do nível de investimento privado no aumento ou renovação tecnológica da capacidade produtiva dos seus clientes.
- d) A empresa está exposta a regulamentação específica decorrente da sua actividade/sector, nomeadamente à Directiva Máquinas/Certificação CE, a qual tem como objectivo regulamentar a colocação no mercado e a entrada em serviço de novas máquinas. Não são expectáveis alterações nas leis e regulamentos ou reclamações de litígio que resultem em uma redução na capacidade da empresa para realizar negócios de forma eficiente.

De forma a minimizar este risco, a ADIRA dispõe de aconselhamento legal que lhe permite garantir a conformidade com as leis e regulamentações actuais e consequentemente evitar sanções, multas e penalidades que possam ameaçar a reputação da empresa, oportunidades de negócios e potencial de expansão.

- e) A ADIRA integra no seu processo produtivo a chapa de aço, cujo preço evolui em função do preço do aço nos mercados internacionais. O custo de aquisição desta matéria-prima tem um peso significativo na estrutura de custos variáveis. Consequentemente, a volatilidade do preço de compra de chapa de aço, poderá traduzir-se em impactos significativos nos resultados e margem da empresa. De forma a minimizar este risco, a ADIRA monitoriza de perto a evolução do preço do aço nos mercados internacionais e dispõe de uma base diversificada de fornecedores, junto dos quais procura negociar o melhor preço.

53.3.3 Fitness

No sector do lazer, nomeadamente no negócio de Fitness, onde o Grupo Sonae Capital actua através das marcas *Solinca*, *Pump* e *ONE (health clubs)*, os riscos mais relevantes são os seguintes:

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

acções da sua concorrência e investe em novos formatos e produtos/serviços, ou na melhoria dos existentes, de forma a oferecer aos seus clientes uma proposta sempre inovadora.

- c) A disponibilização de serviços, equipamentos e infra-estruturas que não estejam em conformidade com os níveis de qualidade e alteração das necessidades exigidas pelos clientes poderá expor a empresa a reclamações, dificultar a captação e fidelização de clientes bem como impactar negativamente na sua imagem e reputação. Como forma de mitigar este risco, a empresa efectua inquéritos regulares aos seus sócios para aferir o nível de satisfação, ao mesmo tempo que desenvolve acções de auditoria interna aos níveis de serviço.
- d) Os consumidores alteram frequentemente as suas preferências e expectativas, o que exige uma contínua adaptação e optimização da oferta e dos conceitos de negócio. A dificuldade ou incapacidade em antecipar, compreender e/ou satisfazer as variações frequentes das necessidades e expectativas dos clientes, pode reflectir-se em dificuldades na sua fidelização a médio prazo.
- e) Para antecipar tendências de mercado e do consumidor, o negócio de Fitness analisa regularmente informação relativa ao comportamento, satisfação e lealdade dos seus clientes através da realização de inquéritos de satisfação mensais (*Net Promoter Score*). A introdução de novos conceitos, produtos e/ou serviços é sempre testada em pilotos antes de ser generalizada a todos os clubes. Adicionalmente, aloca parte significativa do seu orçamento anual à renovação de equipamentos e instalações por forma a garantir a atractividade e a acompanhar os desafios impostos pelo mercado.
- f) O negócio de Fitness poderá ser responsabilizado na eventualidade de ocorrerem acidentes ou situações imprevistas por actividade física desadequada que afectem a vida, saúde ou integridade física das pessoas, o que poderá implicar um efeito adverso na sua reputação e com consequência nos seus resultados. Por forma a mitigar tal risco, a empresa segue as melhores práticas internacionais em matéria de exercício físico, contrata profissionais devidamente certificados e possui contratualizados seguros de acidentes pessoais. A empresa tem ainda em curso várias iniciativas com o objectivo de mitigar este risco, nomeadamente, a obrigatoriedade de o cliente realizar um questionário de avaliação médica no momento da sua inscrição, a oferta de avaliação física inicial a todos os clientes e incentivo à sua realização, a formação em suporte básico de vida a todos os colaboradores bem como a existência de seguros de acidentes de trabalho, de danos patrimoniais e de responsabilidade civil.
- g) O negócio de Fitness poderá ser responsabilizado na eventualidade de existirem riscos de saúde pública no desenvolvimento da actividade que ponham em causa a saúde dos clientes nas respectivas instalações, o que poderá implicar um efeito adverso na sua reputação e com consequência nos seus resultados. A este respeito importa salientar o risco da doença dos legionários em locais de formação de aerossóis, tais como, chuveiros, bacias de spas (jacuzzi), banhos turcos e saunas. Como forma de mitigar este risco, a empresa efectua análises regulares em matéria de qualidade, ao mesmo tempo que desenvolve acções de auditoria interna. Encontra-se ainda em vigor, desde 2012, um conjunto de iniciativas aplicável em todos os *health clubs*, com o objectivo de mitigar o risco da doença dos legionários, as quais visam a desinfecção térmica e/ou química das águas e a execução de um programa de inspecção, de limpeza e de manutenção periódicas dos sistemas e dos equipamentos implicados.
- h) As alterações legislativas (ex.: fiscais, legais, laborais, concorrenciais, entre outros) podem ameaçar as estratégias específicas definidas pelo negócio de Fitness no desenvolvimento das suas actividades, caso tais alterações impliquem alterações contratuais com os principais *stakeholders* ou ditem o incremento dos seus custos económicos.

53.3.4 Hotelaria

- a) A actividade deste negócio depende da procura turística, a qual se encontra associada à evolução da economia, quer nacional quer internacional. Eventuais evoluções negativas da economia em Portugal ou nos principais países

emissores de turistas para o mercado Português, poderão ter um impacto negativo no desempenho da sua actividade devido a uma redução no número de turistas.

- b) Esta actividade está também sujeita a oscilações de procura relacionadas com eventuais desastres naturais, bem como com factores de ordem social ou política que possam ter impacto no fluxo de turistas, e consequentemente, nas taxas de ocupação.
- c) A actividade hoteleira está sujeita à fiscalização da Direcção Geral do Turismo e ao cumprimento da legislação específica sobre esta matéria.
- d) A actividade hoteleira poderá depender da intensidade concorrencial – regional e global – do destino turístico em que se encontra. Fruto do crescimento da procura, da massificação do transporte aéreo e do aparecimento de novos destinos, a competição entre destinos turísticos é cada vez mais agressiva. No entanto, além da localização, a Sonae Capital considera que o grau de notoriedade da marca e a qualidade dos seus empreendimentos, nomeadamente no que respeita às actividades complementares oferecidas (restauração, golfe e outras actividades de lazer), constituem vantagens competitivas importantes neste sector.
- e) A possibilidade de existirem riscos de saúde pública, no desenvolvimento da actividade de restauração que ponham em causa a saúde dos clientes nas respectivas instalações, poderá implicar que as sociedades que integram este segmento sejam responsabilizadas neste domínio, o que pode ter um efeito adverso sobre os resultados, situação financeira e reputação das mesmas. O negócio procura mitigar os eventuais riscos para o negócio da restauração e outros, decorrentes de situações que possam significar riscos para a saúde pública. A este respeito salienta-se:
 - a) a implementação e consolidação de um programa de auditorias de qualidade e segurança alimentar às cozinhas e postos de venda incluídos nas unidades hoteleiras, bem como a todos os postos de restauração explorados com destaque para o levantamento e reporte das principais conclusões à empresa e orientação para a tomada de acções correctivas. Este programa de auditorias tem como objectivo verificar de forma sistemática o cumprimento das normas legais e das regras internas de segurança alimentar. A actividade hoteleira utiliza ferramentas como o HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) definido no «Codex Alimentarius» – Anexo a CAC/RCP 1-1969, Rev. 4 (2003), cumprindo com os requisitos nele especificados, assim como com a legislação em vigor, designadamente com o Regulamento (CE) n.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004, relativo à higiene dos géneros alimentícios.
 - b) a implementação, desde 2015, de um conjunto de boas práticas na prevenção e controlo da doença dos legionários de acordo com as recomendações feitas pela Direcção Geral de Saúde para redução do risco relativo a esta doença em hotéis e empreendimentos turísticos. O risco de desenvolvimento desta doença é mitigado através da aplicação cuidada de um conjunto de medidas que visam a desinfecção térmica e/ou química das águas e a execução de um programa de inspecção, de limpeza e de manutenção periódicas dos sistemas e dos equipamentos implicados.

53.3.5 Tróia Operações

- a) As actividades desenvolvidas pelo TROIA RESORT estão sujeitas aos ciclos económicos e dependem do crescimento da actividade turística e imobiliária em Portugal. Assim, as operações turísticas deste negócio dependem da procura turística, a qual se encontra associada à evolução da economia, quer nacional quer internacional. Eventuais evoluções negativas da economia em Portugal ou nos principais países emissores de turistas para o mercado Português poderão ter um impacto negativo no desempenho da sua actividade, devido a uma redução no número de turistas.
- b) As actividades desenvolvidas pela Atlantic Ferries e pela Marina de Tróia estão sujeitas aos termos e prazos referidos nos contratos de concessão celebrados: (i) a Atlantic Ferries celebrou com a APSS (Associação dos Portos de Setúbal e Sesimbra), o contrato de concessão do serviço público de transporte fluvial de passageiros, veículos ligeiros e

pesados e de mercadorias entre Setúbal e a Península de Tróia. A data de início da concessão ocorreu em 2007 e tem um prazo de 15 anos, prorrogável por períodos sucessivos de 5 anos, se ambas as partes acordarem nesse sentido; (ii) a Marina de Tróia celebrou, também com a APSS, em 2001, o contrato de concessão da exploração da Marina de Tróia, por um prazo de 50 anos. Qualquer eventual incumprimento das obrigações contratuais poderá implicar riscos significativos para a actividade e impacto nos resultados destas empresas.

- c) Este negócio está ainda sujeito à sazonalidade, pelo que condições climáticas anormalmente adversas, em especial durante a época balnear, poderão afectar negativamente o nível de actividade e os resultados operacionais.

53.3.6 Activos Imobiliários

O Grupo Sonae Capital detém um portefólio imobiliário diversificado, cuja orientação estratégica consiste na sua alienação, ainda que condicionada a um preço considerado aceitável. Todavia, ainda que a orientação estratégica actual consista na sua alienação, a Sonae Capital não pode garantir a sua concretização, nem o prazo em que aquela venha a ocorrer, sobretudo se não vierem a surgir propostas de aquisição consideradas adequadas. Este portefólio imobiliário compreende activos muito diversos, com diferentes estádios de licenciamento e construção, incluindo lotes de terreno com e sem viabilidade construtiva, unidades residenciais, projectos de construção, escritórios, edifícios fabris e espaços comerciais e com grande dispersão geográfica. A perda de liquidez dos activos do portefólio e/ou dificuldades de colocação destes activos no mercado poderão condicionar a capacidade de crescimento dos negócios e o cumprimento dos objectivos estratégicos.

Relativamente aos activos Imobiliários localizados no TROIA RESORT:

- a) O sucesso da comercialização de empreendimentos turísticos depende da conjuntura do sector imobiliário em Portugal e nos principais países de origem dos investidores estrangeiros, à data da colocação no mercado (na medida em que uma parte significativa da oferta turística é promovida no mercado externo), bem como da estabilidade dos incentivos governamentais ao investimento directo estrangeiro. As novas regras para atribuição de vistos de residência a estrangeiros que queiram investir em Portugal, ao abrigo das Autorizações de Residência para Investimento (ARI), também conhecidas como vistos «gold», provocou um abrandamento da dinâmica deste segmento de mercado. Assim, um enquadramento menos favorável do que o esperado poderá impactar o negócio, nomeadamente quanto aos preços de venda e prazos de colocação.
- b) A actividade desenvolvida pelos Resorts, enquanto operador do sector turístico está sujeita à fiscalização da Direcção Geral do Turismo e ao cumprimento da legislação específica sobre esta matéria. Um enquadramento diferente do esperado poderá pôr em causa as actuais expectativas sobre o negócio, nomeadamente, quanto aos preços de venda e prazos de colocação, com impacto potencialmente negativo sobre a situação financeira deste negócio.
- c) Na Península de Tróia, a actividade de promoção imobiliária turística poderá ser afectada pela eventual concorrência de outros empreendimentos, em especial do litoral Alentejano, Algarve e Sul de Espanha. Contudo, a Sonae Capital considera que o projecto do TROIA RESORT está a ser desenvolvido numa área onde a biodiversidade e o património existentes são considerados factores de diferenciação do projecto, podendo ser capitalizado em novos serviços e produtos turísticos com impacto positivo no seu desenvolvimento.
- d) Para além do potencial impacto referido na alínea anterior, a promoção imobiliária turística poderá ainda ser afectada por eventuais alterações nos instrumentos territoriais aplicáveis ao território nacional e mais propriamente na península de Tróia, pese embora o permanente acompanhamento que a Sonae Capital, através das suas participadas, tem feito destes temas junto das entidades competentes.

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

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

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

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

O Processo de Gestão de Risco, apoiado por uma metodologia uniforme e sistemática, tem por base o padrão *Internacional Enterprise Risk Management – Integrated Framework* do *COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)* e compreende, nomeadamente, a:

- Definição do enfoque de gestão de risco (dicionário de riscos, definição de uma matriz de risco do negócio e de uma linguagem comum);
- Identificação e sistematização dos riscos que podem afectar a organização e cada segmento, e a nomeação de *owners* do risco (colaborador com a responsabilidade de monitorizar a sua evolução);
- Avaliação e atribuição de grau de criticidade e prioridade aos riscos, em função do impacto nos objectivos de negócio e probabilidade de ocorrência;
- Identificação das causas dos riscos e indicadores para medição desses mesmos riscos;
- Avaliação das estratégias de gestão de risco (p. ex., aceitar, evitar, mitigar, transferir);

- Desenvolvimento e implementação de planos de acção de gestão de risco e sua integração nos processos de planeamento e de gestão das unidades e das funções dos negócios;
- Monitorização e reporte do progresso de implementação do plano de acções e da evolução dos riscos

Acções implementadas em 2019



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

Em 2019, as actividades de *Enterprise Wide Risk Management* focaram-se, sobretudo, na monitorização dos progressos na implementação dos planos de acção e na avaliação dos seus impactos nas percepções de risco, tendo-se dado seguimento ao ciclo anual de *Enterprise Wide Risk Management*.

A Direcção de Gestão de Risco continuou a dar suporte à gestão de risco nos principais projectos da organização.

No decurso de 2019 demos ainda continuidade à implementação do programa de adequação do Grupo às normas constantes do Regulamento Geral de Protecção de Dados, aprovado em Maio de 2016 e aplicável a partir de 25 de Maio de 2018.

A Direcção de Gestão de Risco Corporativa, continuou a dar suporte à gestão de risco nos principais projectos da organização, assim como, no desenvolvimento de planos de gestão de crise, tendo sido desenvolvidos e implementados

os programas de auditorias de segurança física das instalações, bem como, a realização de acções de formação no âmbito da segurança física.

A Sonae Capital estimula a formação contínua e a adopção das melhores metodologias e práticas internacionais nas áreas de Gestão de Risco e Auditoria Interna. Nesse sentido, o Grupo apoia a frequência de um programa de formação e actualização de conhecimentos que inclui a certificação profissional internacional em Auditoria Interna promovida pelo IIA – *The Institute of Internal Auditors* – o *Certified Internal Auditor* (CIA). Os membros da equipa de Auditoria Interna obtiveram esta certificação profissional.

A **Auditoria Externa** avalia e reporta os riscos de fiabilidade e integridade da informação contabilística e financeira, validando desta forma o sistema de controlo interno estabelecido para este efeito pela Sonae Capital e que se materializa na clara separação entre quem a prepara e os seus utilizadores e na realização de diversos procedimentos de validação ao longo do processo de preparação e divulgação da informação financeira.

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

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

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

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

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

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

- A informação financeira é analisada, de forma sistemática e regular, pela gestão das unidades de negócio e pelos responsáveis dos centros de resultados, garantindo uma monitorização permanente e o respectivo controlo orçamental;
- Durante o processo de preparação e revisão da informação financeira, é estabelecido previamente um cronograma, o qual é partilhado com as diferentes áreas envolvidas, e todos os documentos são revistos detalhadamente. Isto inclui a revisão dos princípios utilizados, a verificação da precisão da informação produzida e a consistência com os princípios e políticas definidas e utilizadas em períodos anteriores;
- Os registos contabilísticos e a preparação das demonstrações financeiras são assegurados pela função central de Contabilidade, Fiscalidade e Reporting, que garantem o controlo do registo das transacções dos processos de negócio e dos saldos das contas de activos, passivos e capitais próprios;
- As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas com periodicidade trimestral pela função central de Contabilidade, Fiscalidade e Reporting;
- O Relatório de Gestão é preparado pelo departamento de Planeamento e Controlo de Gestão Corporativo, com a contribuição e revisão adicional das várias áreas de negócio e de suporte. O Revisor Oficial de Contas também revê o conteúdo deste relatório e a sua conformidade com a informação financeira de suporte;
- O Relatório de Governo da Sociedade é preparado pelo Departamento Legal, conjuntamente com o departamento de Planeamento e Controlo de Gestão Corporativo;
- As demonstrações financeiras do Grupo são preparadas sob a supervisão da Comissão Executiva. O conjunto de documentos que constituem o relatório semestral e anual é enviado para revisão e aprovação do Conselho de Administração da Sonae Capital. Depois da aprovação, o conjunto de documentos de contas anuais é enviado ao Auditor, que emite a sua Certificação Legal de Contas e o Relatório de Auditoria Externa;
- O Revisor Oficial de Contas executa uma auditoria anual das contas individuais e consolidadas. A realização destes exames, efectuados de acordo com as Normas Técnicas e as Directrizes de Revisão/Auditoria da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, tem como objectivo obter um grau de segurança aceitável sobre se as demonstrações financeiras estão isentas de distorções materialmente relevantes. Este exame inclui a verificação, numa base de amostragem, do suporte dos valores e informações divulgadas nas demonstrações financeiras. São também avaliadas as estimativas e juízos efectuados pelo Conselho de Administração. A adequação das políticas contabilísticas adoptadas, a sua aplicação consistente e divulgação são também alvo de verificação;
- O processo de preparação da informação financeira individual e consolidada e do Relatório de Gestão é supervisionado pelo Conselho Fiscal e pela Comissão de Auditoria e Finanças do Conselho de Administração. Trimestralmente, estes órgãos reúnem e analisam as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o Relatório de Gestão. O Revisor Oficial de Contas apresenta, directamente ao Conselho Fiscal e à Comissão de Auditoria e Finanças, um sumário das principais conclusões do exame anual efectuado à informação financeira;
- Todos aqueles que estão envolvidos no processo de análise financeira da Sociedade integram a lista de pessoas com acesso a informação privilegiada, estando especialmente informados sobre o conteúdo das suas obrigações bem como sobre as sanções decorrentes do uso indevido da referida informação;
- As regras internas aplicáveis à divulgação da informação financeira visam garantir a sua tempestividade e impedir a assimetria do mercado no seu conhecimento.

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

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

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

IV. Apoio ao Investidor

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

O Gabinete de Relação com Investidores é responsável por gerir a relação entre a Sonae Capital e a comunidade financeira - actuais e potenciais investidores, analistas e autoridades reguladoras do mercado - com o propósito de melhorar o conhecimento e a compreensão destes em relação à empresa, através do fornecimento de informação relevante, objectiva e fidedigna.

Na estrita observância das disposições legais e regulamentares, a Sonae Capital tem como regra informar, de forma imediata, os seus accionistas e o mercado em geral sobre os factos relevantes da sua actividade, no sentido de evitar hiatos entre a ocorrência e a divulgação desses factos, tendo confirmado a sua prática ao longo dos anos.

O Gabinete de Relação com Investidores prepara regularmente apresentações para a comunidade financeira, comunicações sobre resultados trimestrais, semestrais e anuais, bem como comunicações relevantes ao mercado sempre que tal se revele necessário para divulgar ou clarificar qualquer evento que possa influenciar a cotação das acções da Sonae Capital. Adicionalmente e quando solicitado, fornece esclarecimentos sobre as actividades da empresa, respondendo às questões colocadas através de e-mail ou por telefone.

No sentido de garantir uma comunicação eficaz com o mercado de capitais e garantir a qualidade da informação fornecida, o Gabinete de Relação com Investidores realiza *roadshows* nos centros financeiros mais relevantes e participa em conferências. Em paralelo, o Gabinete de Relação com Investidores promove o acesso de investidores e analistas aos Administradores Executivos da Sonae Capital, na forma de sessões individuais ou audioconferências.

A informação é tornada pública através da publicação no Sistema de Difusão da Informação da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (www.cmvm.pt) e na página na Internet da Sociedade (<https://www.sonaecapital.pt/pt>).

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

57. Representante para as relações com o Mercado de Capitais

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

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

O Gabinete de Relação com Investidores recebeu, em 2019, um número de pedidos de informação normal tendo em consideração a dimensão da Sociedade no mercado de capitais.

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

V. Sítio da Internet**59. Endereço**

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

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

Informação específica pode ser consultada no seguinte endereço electrónico:
<https://www.sonaecapital.pt/pt/governo-societario/identificacao-da-sociedade>

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

Informação específica pode ser consultada nos seguintes endereços electrónicos:
<https://www.sonaecapital.pt/pt/governo-societario/estatutos>
<https://www.sonaecapital.pt/pt/governo-societario/regulamentos>

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

Informação específica pode ser consultada nos seguintes endereços electrónicos:
<https://www.sonaecapital.pt/pt/governo-societario/orgaos-de-governacao>
<https://www.sonaecapital.pt/pt/governo-societario/reunioes-realizadas>
<https://www.sonaecapital.pt/pt/sonae-capital/contactos>

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

Informação específica pode ser consultada no endereço electrónico:
<https://www.sonaecapital.pt/pt/investidores/informacao-financeira>
<https://www.sonaecapital.pt/pt/investidores/calendario-financeiro>

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

Informação específica pode ser consultada no endereço electrónico:

<https://www.sonaecapital.pt/pt/governo-societario/assembleia-geral-de-accionistas>

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

Informação específica pode ser consultada no endereço electrónico:

<https://www.sonaecapital.pt/pt/governo-societario/assembleia-geral-de-accionistas>

D. REMUNERAÇÕES

I. Competência para a determinação

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

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

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

Pelo menos um membro da Comissão de Vencimentos está, ainda, presente na Assembleia Geral Anual e em quaisquer outras em que a ordem de trabalhos inclua assunto conexo com a remuneração dos membros dos órgãos e Comissões da Sociedade, estando ainda disponível para comparecer caso a sua presença tenha sido requerida por qualquer accionista.

II. Comissão de Remunerações

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

O Conselho de Administração designou a Comissão de Nomeação e Remunerações (BNRC – *Board Nomination and Remunerations Committee*) para o mandato de 2018-2020.

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

A Comissão de Nomeação e Remunerações, integralmente composta por Administradores Não Executivos, a maioria independente, apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho das suas competências.

Os membros da Comissão de Vencimentos – Eng.º Duarte Paulo Teixeira de Azevedo e Dr. José Fernando Oliveira de Almeida Corte Real, são independentes relativamente ao órgão de administração, com a explicação contida no parágrafo seguinte.

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração e membro não executivo deste órgão, integra a Comissão de Vencimentos, tendo sido eleito para essas funções pela Assembleia Geral de Accionistas. A sua participação na Comissão de Vencimentos corresponde à representação do interesse accionista, ali intervindo nessa qualidade e não na de Presidente do Conselho de Administração. Para garantia de independência no exercício das referidas funções, este membro abstém-se em discussão ou deliberação em que exista, ou possa existir, conflito de interesses.

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

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

III. Estrutura de Remunerações

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

69.1 Princípios

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

A Assembleia Geral de Accionistas, realizada em 29 de Abril de 2019, dando continuidade à política já anteriormente prosseguida de forma consistente, aprovou a Política de Remuneração e Compensação em vigor, em cumprimento ao disposto no artigo 2º da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho, a qual é norteada, desde logo, pelos seguintes princípios gerais:

- Não atribuição de compensações aos Administradores, ou aos membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respectivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria;
- Não consagração de qualquer sistema de benefícios, designadamente de reforma, a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e outros dirigentes;
- Ponderação, na aplicação da Política de Remuneração, do exercício de funções em sociedades que se encontrem em relação de domínio ou de grupo com a Sociedade.

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

- Comparação geral do mercado;
- Práticas de empresas comparáveis;
- A responsabilidade individual e a avaliação do desempenho de cada Administrador Executivo;
- Estabelecimento de remuneração exclusivamente fixa para os membros da Mesa da Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Administradores Não Executivos;

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

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

A política de remuneração dos órgãos estatutários da Sociedade é aprovada pelos accionistas em Assembleia Geral. A Comissão de Vencimentos é responsável pela apresentação da proposta da política de remuneração e pela aprovação das remunerações do Conselho de Administração, incluindo membros executivo e não executivos, e demais órgãos da Sonae

Capital. Os membros da Comissão de Vencimentos são eleitos em Assembleia Geral, cabendo a este órgão a fixação da respectiva remuneração.

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

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

Características da política de remunerações:

Competitividade:

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

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

Para determinação dos valores referentes ao mercado global é considerada a mediana dos valores de mercado aplicável para a remuneração fixa e o terceiro quartil para a remuneração dos quadros de topo da Europa. As empresas que constituem o universo de empresas pares para efeitos remuneratórios são as empresas que compõem o universo de sociedades com valores mobiliários admitidos à negociação na Euronext Lisbon.

Orientação para o desempenho:

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

Alinhamento com interesses accionistas:

Parte do prémio variável dos Administradores Executivos, é diferida por um período de 3 anos, sendo o valor condicionado pela evolução da cotação das acções. Desta forma, é assegurado um alinhamento do administrador com os interesses do accionista e com o desempenho a médio prazo, visando a sustentabilidade do negócio.

Transparência:

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

Razoabilidade:

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

A Política de Remuneração e Compensação aplicável aos órgãos sociais e aos dirigentes da Sociedade adere às orientações comunitárias, à legislação nacional e às recomendações do Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) divulgado em 2018, de acordo com o Protocolo estabelecido entre o IPCG e a Comissão de Valores Mobiliários (CMVM), a 13 de outubro, o qual introduziu um modelo de autorregulação do regime recomendatório do governo das sociedades.

69.2 Competitividade da política remuneratória

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

O nosso universo comparável/empresas pares

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

69.3 Controlo dos Riscos relativos a remunerações

A Sonae Capital procede anualmente a uma revisão da política remuneratória como parte do processo de gestão de risco, com vista a certificar-se que a política remuneratória se encontra em total conformidade com o perfil de risco desejado. Relativamente ao ano de 2019, não foram detectadas práticas de pagamento que coloquem riscos relevantes à Sonae Capital.

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

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

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

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

69.4 Procedimentos de aprovação da política remuneratória

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

70. Estruturação da Remuneração dos Administradores

70.1 Administradores Executivos

A remuneração fixa dos Administradores Executivos é definida em função do nível de responsabilidade no Conselho de Administração e é objecto de revisão anual.

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

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

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

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

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

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

Não existe, de acordo com a política de remunerações aprovada em Assembleia Geral de 29 de Abril de 2019, qualquer plano de atribuição de opções para aquisição de acções.

70.2 Administradores Não Executivos

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

71. Componente variável da remuneração dos Administradores Executivos

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

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

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

72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração

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

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

Características do Prémio Variável de Médio Prazo (PVMP)

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

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

Enquadramento do PVMP

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

Critério de Elegibilidade

São elegíveis para atribuição de plano do PVMP, conforme consta da política de remunerações aprovada em Assembleia Geral de 29 de Abril de 2019, os Administradores Executivos da Sociedade e das suas sociedades dominadas. De acordo com esta política, são igualmente elegíveis para atribuição do PVMP os colaboradores, a quem, por via dessa política, seja aplicável o Plano.

Participante	Valor de referência do PVMP
	% da remuneração variável total objectivo
Administradores Executivos da Sociedade	Pelo menos 50%
Administradores Executivos dos Negócios	Pelo menos 50%
Restantes colaboradores	Termos a definir pelo Conselho de Administração de cada sociedade

Duração do Plano

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

Valor de referência do PVMP

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

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

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

Entrega pela Sociedade

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

Vencimento do PVMP

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

Condições para o Exercício do Direito

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

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

Em caso de reforma do administrador o direito atribuído poderá ser exercido na respectiva data de vencimento.

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

A Sociedade não estabeleceu qualquer remuneração variável em opções, tendo sido cumprida na íntegra a política de remunerações e compensação dos Órgãos Sociais e Dirigentes, aprovada em Assembleia Geral Anual de Accionistas em 29 de Abril de 2019.

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

Os principais parâmetros e fundamentos do sistema de remuneração variável encontram-se descritos na política de remunerações aprovada na Assembleia Geral de Accionistas realizada em 29 de Abril de 2019, disponível em <https://www.sonaecapital.pt/pt>, tendo sido cumpridos na íntegra pela Sociedade.

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

A Sociedade não tem regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os Administradores, conforme consta da política de remunerações aprovada em Assembleia Geral de 29 de Abril de 2019.

IV. DIVULGAÇÃO DAS REMUNERAÇÕES

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

Durante o ano de 2019, a remuneração e outras compensações pagas aos membros do Conselho de Administração, foram as seguintes:

Nome	Remuneração Fixa	Remuneração Variável Curto-Prazo ¹⁾	Prémio Desempenho Diferido ²⁾	Total	Proporção Rem Fixa / Rem. Variável
Montantes em euros					
Duarte Paulo Teixeira de Azevedo	142.300	0	0	142.300	[100%, 0%]
Álvaro Carmona e Costa Portela	79.300	0	0	79.300	[100%, 0%]
Maria Cláudia Teixeira Azevedo	37.300	0	0	37.300	[100%, 0%]
Francisco de La Fuente Sánchez	37.300	0	0	37.300	[100%, 0%]
Paulo José Jubilado Soares de Pinho	37.300	0	0	37.300	[100%, 0%]
Isabel Maria Pereira Aníbal Vaz	26.233	0	0	26.233	[100%, 0%]
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério	0	0	0	0	[100%, 0%]
Sub-total	359.733	0	0	359.733	-
Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata	168.178	81.550	81.550	331.278	[51%, 49%]
Ivone Maria Pinho Teixeira da Silva	150.271	66.800	66.800	283.871	[53%, 47%]
Pedro Manuel Martins Bruno	128.044	49.900	49.900	227.844	[56%, 44%]
Sub-total	446.493	198.250	198.250	842.993	-
Total	806.226	198.250	198.250	1.202.726	-

1. Valores pagos em 2020, referentes ao desempenho de 2019;

2. Valores relativos ao desempenho de 2019.

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

Não foram pagos outros valores além dos descritos acima por qualquer sociedade em relação de domínio ou de grupo.

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

O prémio variável dos Administradores Executivos foi atribuído de acordo com a avaliação de desempenho e a política de remuneração aprovada em Assembleia Geral de 29 de Abril de 2019, detalhada no antecedente ponto 71 e espelhada no quadro de remunerações constante do ponto 77 supra.

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

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

Não é devido nem foi pago pela Sociedade qualquer indemnização a ex-Administrador Executivo. Sendo que a política de remunerações e compensação mantém o princípio de não contemplar a atribuição de compensação aos Administradores ou aos membros dos demais órgãos sociais, associados à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respectivo prazo, quer se verifique uma cessação antecipada por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria.

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

Durante o ano de 2019, os membros do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, SA auferiram a seguinte remuneração fixa (não tendo auferido outro tipo de remuneração):

Nome	Remuneração
António Monteiro de Magalhães	10.300€
Manuel Heleno Sismeiro	8.300€
Susana Catarina Iglésias Couto Rodrigues de Jesus	8.300€

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

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

Durante o ano de 2019, o Presidente da Mesa da Assembleia Geral auferiu, a título de remuneração fixa, o valor de 5.000 euros.

V. Acordos com implicações remuneratórias

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

A Política de Remunerações e Compensações aprovada na Assembleia Geral de Accionistas mantém o princípio de não contemplar atribuição de compensações aos Administradores associadas à cessação de mandato, sem prejuízo da obrigação de cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria.

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

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

VI. Planos de atribuição de acções ou opções sobre acções (*stock options*)

85. Identificação do plano e destinatários

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

86. Caracterização do plano

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

A política de remuneração e compensação de órgãos sociais, bem como o plano de atribuições de acções em vigor, foram aprovadas na Assembleia Geral Anual realizada em 29 de Abril de 2019, sob proposta da Comissão de Vencimentos em cumprimento do disposto no artigo 2º da Lei n.º 28/2009 de 19 de Junho e da Recomendação V.2 do Código do Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG).

As deliberações da Assembleia Geral Anual em apreço podem ser consultadas em <https://www.sonaecapital.pt/pt/governo-societario/assembleia-geral-de-accionistas>.

Os planos do PVMP dos membros executivos do Conselho de Administração da Sonae Capital em curso em 2019 podem ser resumidos da seguinte forma:

Administrador	Plano (Ano de desempenho)	Data de atribuição	Data de vencimento	Valor vencido e liquidado em 2019	Cotação à data de atribuição	# Acções atribuídas	Valor dos planos à data de atribuição	Valor dos planos em aberto
								(31.12.19)
Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata	2015	Mar/16	Mar/19	98.928				
	2016	Mar/17	Mar/20		0,827	96.167	61.500	72.414
	2017	Mar/18	Mar/21		0,961	73.488	60.700	55.336
	2018	Mar/19	Mar/22		0,8902	81.790	66.728	61.588

Administrador	Plano (Ano de desempenho)	Data de atribuição	Data de vencimento	Valor vencido e liquidado em 2019	Cotação à data de atribuição	# Acções atribuídas	Valor dos planos à data de atribuição	Valor dos planos em aberto
								(31.12.19)
Ivone Maria Pinho Teixeira da Silva	2015	Mar/16	Mar/19	108.623				
	2016	Mar/17	Mar/20		0,827	96.167	61.500	72.414
	2017	Mar/18	Mar/21		0,961	76.153	62.900	57.343
	2018	Mar/19	Mar/22		0,8902	75.039	61.221	56.504
Pedro Manuel Martins Bruno (*)	2015	Mar/16	Mar/19	43.618				
	2016	Mar/17	Mar/20		0,797	30.321	22.148	22.832
	2017	Mar/18	Mar/21		0,797	31.599	23.878	23.794
	2018	Mar/19	Mar/22		0,797	66.849	54.539	50.337

(*) Cessão de posição contratual, utilizando a cotação de 30/11/2018 para conversão de acções Sonae em acções Sonae Capital.

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

Durante o ano de 2019, a política de remunerações aprovada em Assembleia Geral de 29 de Abril de 2019 não aprovou qualquer plano de atribuição de opções de aquisição de acções.

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

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

E. TRANSACÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

I. Mecanismos e procedimentos de controlo

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

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

Nos termos do Regulamento do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, a Comissão Executiva notificará a Comissão de Auditoria e Finanças e o Conselho Fiscal sobre qualquer transacção, em montante superior a 10 milhões de euros, a executar entre a Sociedade e quaisquer dos seus accionistas titulares de participações qualificadas ou com qualquer parte relacionada.

Juntamente com a notificação para a realização da transacção, a Comissão Executiva deverá apresentar à Comissão de Auditoria e Finanças e ao Conselho Fiscal os procedimentos adoptados para assegurar que a transacção é realizada em

condições normais de mercado e que está salvaguardada de quaisquer potenciais conflitos de interesses. A Comissão de Auditoria e Finanças e o Conselho Fiscal terão oito dias (prazo que poderá ser alargado se assim o exigir a complexidade da transacção em questão) para solicitar informação adicional necessária à emissão dos respectivos pareceres e, se julgado adequado, trocarem informação quanto às respectivas conclusões.

Depois de obtida toda a informação relevante, o Conselho Fiscal emitirá o seu parecer sobre as transacções que lhe forem submetidas.

Adicionalmente, o Conselho de Administração na pessoa do seu Secretário tem a responsabilidade por reportar, numa base semestral, à Comissão de Auditoria e Finanças e ao Conselho Fiscal: (i) transacções executadas entre a Sociedade e accionistas detentores de participações qualificadas que excedam um milhão de euros e (ii) transacções executadas entre a Sociedade e partes relacionadas que excedam 20 mil de euros e que sejam do seu conhecimento. O relatório deverá incluir todas as transacções concluídas, acima do valor referido, ainda que com carácter recorrente, bem como as que se encontrem em vias de conclusão se, relativamente a estas últimas, já se encontrar disponível a informação adequada.

Em 2019, o Conselho Fiscal foi informado, regularmente, das transacções com partes relacionadas, tendo sido fornecida informação detalhada sempre que se justificou.

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

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

Em conformidade com o exposto em 10, não existiram, durante o exercício de 2019, relações de natureza comercial, ou outra, significativa, entre os titulares de participações qualificadas ou com partes relacionadas e a Sociedade. Os negócios ou transacções com titulares de participações qualificadas ou com sociedades por si detidas, não significativas, fazem parte da actividade normal das filiais da Sonae Capital e são efectuadas seguindo as condições normais de mercado.

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

As transacções com sociedades em relação de domínio ou de grupo foram efectuadas em condições normais de mercado e fazem parte da actividade normal da Sociedade. No exercício de 2019 não existiram relações de natureza comercial, ou outra, entre titulares de participações qualificadas e a Sociedade.

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 20º do CVM

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

II. Elementos relativos aos negócios

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

Informação relevante sobre negócios com partes relacionadas pode ser consultada na nota 45 do Anexo às Contas Consolidadas e na nota 20 do Anexo às Contas Individuais da Sociedade, disponível no endereço electrónico da Sociedade <https://www.sonaecapital.pt/pt> (separador Investidores, secção Informação Financeira).

2. AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO

1. Identificação do Código de Governo das Sociedades adoptado

O presente Relatório sobre o Governo da Sociedade fornece uma descrição da estrutura do governo, políticas e práticas observadas pela Sociedade, e cumpre as normas do artigo 245º-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 integradas no Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG).

Este documento deve ser lido como parte integrante do Relatório Anual de Gestão e Demonstrações Financeiras Consolidadas e Individuais relativas ao exercício social de 2019.

Foram cumpridos os deveres de informação exigidos pelo artigo 3º da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho, pelos artigos 447º e 448º do Código das Sociedades Comerciais, pelo artigo 245º-A do Código dos Valores Mobiliários e pelo Regulamento n.º 7/2018 da CMVM.

A Sociedade adoptou o Código de Governo das Sociedades publicado pelo IPCG.

A Sonae Capital está ainda sujeita a outras normas que foram adoptadas a nível interno, que relevam na estrutura do seu governo societário, nomeadamente Regulamentos do Conselho de Administração, Comissões e Conselho Fiscal, normas internas de conduta e de transparência, em particular, o Código de Conduta, as regras sobre transacções de dirigentes, transacções com partes relacionadas e transacções com titulares de participação qualificada.

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 adoptado

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

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

Nesse sentido, fazemos notar que das 117 sub-recomendações constantes do Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance, a Sociedade adoptou 110 na íntegra, 2 justificou considerando a justificação equivalente à adopção das sub-recomendações em causa e 5 não lhe são aplicáveis, o que consubstancia a adopção plena e completa das recomendações aplicáveis.

I. Parte Geral

Princípio geral:

O governo societário deve promover e potenciar o desempenho das sociedades, bem como do mercado de capitais, e sedimentar a confiança dos investidores, dos trabalhadores e do público em geral na qualidade e transparência da administração e da fiscalização e no desenvolvimento sustentado das sociedades.

I.1. Relação da sociedade com investidores e informação

Princípio:

As sociedades e, em particular, os seus administradores devem tratar de forma equitativa os acionistas e restantes investidores, assegurando designadamente mecanismos e procedimentos para o adequado tratamento e divulgação da informação.

Recomendações:

I.1.1. A sociedade deve instituir mecanismos que assegurem, de forma adequada e rigorosa, a produção, o tratamento e a atempada divulgação de informação aos seus órgãos sociais, aos Acionistas, aos investidores e demais stakeholders, aos analistas financeiros e ao mercado em geral.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 29, 38, 51, 55, 56, 59 A 65 DESTE RELATÓRIO, bem como do declarado pela emitente na declaração de acolhimento em sede das recomendações I.3.1. e I.3.2.

Nos termos do artigo 11º do Regulamento do Conselho de Administração, o Presidente do Conselho de Administração e das Comissões constituídas, bem como o Administrador Sénior Independente, asseguraram, atempada e adequadamente, o fluxo de informação necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos restantes órgãos e comissões, agilizando, nomeadamente, de modo não limitativo, os necessários recursos para a disponibilização das convocatórias, actas e documentação de suporte às decisões tomadas.

Esta transmissão de informação é facilitada pela circunstância de o Conselho de Administração, bem como a Comissão Executiva e a Comissão de Auditoria e Finanças partilharem o mesmo Secretário, responsável pela preparação, produção e tratamento de toda a informação e documentação relativas a estes órgãos e Comissões, bem como pela divulgação das mesmas, para os fins referidos no ponto anterior.

Quanto ao Conselho Fiscal, uma das suas competências é exactamente assegurar, em interacção com o Conselho de Administração e Comissões constituídas por este último, a existência efectiva de um fluxo de informação atempado e adequado ao correcto exercício de competências e deveres de cada um dos órgãos sociais. Ainda nos termos do Regulamento do Conselho Fiscal, este poderá participar nas reuniões do Conselho de Administração, quando considere conveniente e sempre que seja para o efeito convocado, devendo participar nas reuniões daquele órgão em que se apreciem as contas do exercício, podendo ainda solicitar qualquer informação de que necessite. Igualmente nos termos do mesmo regulamento, a Comissão de Auditoria e Finanças informará o Conselho Fiscal sobre os relatórios por si apresentados ao Conselho de Administração quanto à eficiência da estrutura de auditoria da Sociedade.

A Sociedade dispõe, ainda, de um Gabinete de Apoio ao Investidor que disponibiliza, aos investidores e à comunidade financeira, informação regular e relevante, assegurando-se o registo das interlocuções relevantes de forma otimizar a qualidade do seu desempenho, disponibilizando também toda a informação recomendada em versão portuguesa e versão inglesa no seu website – <https://www.sonaecapital.pt/pt>.

I.2. Diversidade na composição e funcionamento dos órgãos da sociedade

Princípio:

I.2.A As sociedades asseguram a diversidade na composição dos respetivos órgãos de governo e a adoção de critérios de mérito individual nos respetivos processos de designação, os quais são da exclusiva competência dos acionistas.

I.2.B As sociedades devem ser dotadas de estruturas decisórias claras e transparentes e assegurar a máxima eficácia do funcionamento dos seus órgãos e comissões

Recomendações:

I.2.1. As sociedades devem estabelecer critérios e requisitos relativos ao perfil de novos membros dos órgãos societários adequados à função a desempenhar, sendo que, além de atributos individuais (como competência, independência, integridade, disponibilidade e experiência), esses perfis devem considerar requisitos de diversidade, dando particular atenção ao do género, que possam contribuir para a melhoria do desempenho e para o equilíbrio na respetiva composição.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 15 E 31 DESTE RELATÓRIO

A Sociedade redigiu, aprovou e divulgou um Código de Conduta – que disponibilizou em versão portuguesa e versão inglesa no seu website, com a sua Política de Diversidade, tendo ainda, em cumprimento do artigo 245º-A n.º 1 alínea r) e n.º 2 do Código dos Valores Mobiliários, incluído uma descrição da mesma no relatório e contas anual, designadamente no capítulo de Sustentabilidade. A referida política elenca um conjunto de critérios muito rigorosos que privilegiam, sobretudo: i) a qualificação profissional, paralelamente com a renovação da composição dos órgãos sociais de modo a garantir uma compatibilização entre a senioridade e a necessidade de diversificação de percursos profissionais, no sentido de evitar uma lógica monolítica de pensamento de grupo; ii) a diversidade de género; iii) a diversidade de conhecimentos e; iv) a diversidade etária, não havendo uma visão restritiva quanto aos limites de idade para o exercício de funções sociais.

I.2.2. Os órgãos de administração e de fiscalização e as suas comissões internas devem dispor de regulamentos internos — nomeadamente sobre o exercício das respectivas atribuições, presidência, periodicidade de reuniões, funcionamento e quadro de deveres dos seus membros —, devendo ser elaboradas atas detalhadas das respectivas reuniões.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 22, 23, 27, 29, 34 E 35 DESTE RELATÓRIO

Os órgãos de administração e de fiscalização e as suas comissões internas da Sociedade dispõem de regulamentos próprios, nos quais estão definidas as suas competências, deveres e funcionamento, sendo lavrado em acta o registo de cada uma das reuniões destes órgãos.

I.2.3. Os regulamentos internos de órgãos de administração, de fiscalização e das suas comissões internas devem ser divulgados, na íntegra, no sítio da internet.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 61 DESTE RELATÓRIO

Todos os Regulamentos estão disponíveis em versão portuguesa e versão inglesa no website da Sociedade – <https://www.sonaecapital.pt/pt>.

I.2.4. A composição, o número de reuniões anuais dos órgãos de administração, de fiscalização e das suas comissões internas devem ser divulgados através do sítio Internet da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 62 DESTE RELATÓRIO

A composição dos órgãos de administração, de fiscalização e das comissões internas da Sociedade, bem como o número de reuniões anuais dos mesmos, encontram-se disponíveis em versão portuguesa e versão inglesa no website da Sociedade – <https://www.sonaecapital.pt/pt>.

I.2.5. Os regulamentos internos da sociedade devem prever a existência e assegurar o funcionamento de mecanismos de deteção e prevenção de irregularidades, bem como a adoção de uma política de comunicação de irregularidades (*whistleblowing*) que garanta os meios adequados para a comunicação e tratamento das mesmas com salvaguarda da confidencialidade das informações transmitidas e da identidade do transmitente, sempre que esta seja solicitada

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 38 E 49 DESTE RELATÓRIO

O Regulamento do Conselho Fiscal determina as competências deste órgão quanto aos mecanismos de detecção e prevenção de irregularidades, tendo a ainda a Sociedade implementada uma Política de Comunicação de Irregularidades que se encontra disponível para consulta no website da Sociedade - <https://www.sonaecapital.pt/pt> e abrange todo o perímetro do Grupo Sonae Capital.

De modo a assegurar de forma permanente e proactiva a detecção e prevenção de irregularidades, a Sociedade instituiu os adequados mecanismos de identificação e prevenção de riscos, monitorizados pela auditoria interna e por cada uma das direcções responsáveis pela sua prevenção, cuja configuração e acompanhamento é consistentemente efectuada pelos órgãos de gestão e de fiscalização da Sociedade.

Relativamente aos colaboradores, a Sociedade efectua periodicamente inquéritos relativos ao clima social de cada negócio e dos serviços corporativos e partilhados, bem como aprovou e divulgou um código de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio.

A Política de comunicação de irregularidades, descrita no ponto 49 supra cumpre, na integra, a presente recomendação.

I.3. Relação entre órgãos da sociedade

Princípio:

Os membros dos órgãos sociais, mormente os administradores, deverão criar as condições para que, na medida das responsabilidades de cada órgão, seja assegurada a tomada de medidas ponderadas e eficientes e, de igual modo, para que os vários órgãos da sociedade actuem de forma harmoniosa, articulada e com a informação adequada ao exercício das respectivas funções.

Recomendações:

I.3.1. Os estatutos ou outras vias equivalentes adotadas pela sociedade devem estabelecer mecanismos para garantir que, dentro dos limites da legislação aplicável, seja permanentemente assegurado aos membros dos órgãos de administração e de fiscalização o acesso a toda a informação e colaboradores da sociedade para a avaliação do desempenho, da situação e das perspectivas de desenvolvimento da sociedade, incluindo, designadamente, as atas, a documentação de suporte às decisões tomadas, as convocatórias e o arquivo das reuniões do órgão de administração executivo, sem prejuízo do acesso a quaisquer outros documentos ou pessoas a quem possam ser solicitados esclarecimentos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 21, 29 E 38 DESTE RELATÓRIO

Vide ponto I.1.1 do presente capítulo.

I.3.2. Cada órgão e comissão da sociedade deve assegurar, atempada e adequadamente, o fluxo de informação, desde logo das respectivas convocatórias e atas, necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos restantes órgãos e comissões.

Vide ponto I.1.1 presente capítulo.

I.4. Conflitos de interesses

Princípio:

Deve ser prevenida a existência de conflitos de interesses, atuais ou potenciais, entre os membros de órgãos ou comissões societárias e a sociedade. Deve garantir-se que o membro em conflito não interfere no processo de decisão.

Recomendações:

I.4.1. Deve ser imposta a obrigação de os membros dos órgãos e comissões societárias informarem pontualmente o respetivo órgão ou comissão sobre os factos que possam constituir ou dar causa a um conflito entre os seus interesses e o interesse social

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 29, 89 E 90 DESTE RELATÓRIO

Nos termos do Artigo 10º do Regulamento do Conselho de Administração, os membros devem, por referência ao artigo 8º, informar pontualmente o respetivo órgão ou comissão que integrem sobre factos que possam constituir ou dar causa a um conflito entre os seus interesses e o interesse social, bem como os membros do Conselho Fiscal devem, nos termos do artigo 5º n.º 2 alínea c) do respetivo Regulamento, informar pontualmente o respetivo órgão sobre os factos que coloquem o membro do Conselho Fiscal ou possam vir a colocá-lo em conflito de interesses.

I.4.2. Deverão ser adoptados procedimentos que garantam que o membro em conflito não interfere no processo de decisão, sem prejuízo do dever de prestação de informações e esclarecimentos que o órgão, a comissão ou os respectivos membros lhe solicitarem.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

Nos termos do artigo 10º do Regulamento do Conselho de Administração, os membros devem, por referência ao artigo 8º, informar pontualmente o respetivo órgão ou comissão que integrem sobre factos que possam constituir ou dar causa a um conflito entre os seus interesses e o interesse social. O membro que declare estar em conflito de interesses, não interferirá no processo de decisão, sem prejuízo do dever de prestação de informações e esclarecimentos que o órgão, a comissão ou os respectivos membros lhe solicitarem.

O mecanismo de prevenção de conflitos de interesses por parte de membros do Conselho Fiscal encontra-se descrito na resposta à recomendação I.4.1, em tudo o mais se aplicando relativamente a este órgão de fiscalização os comandos imperativos decorrentes da lei, designadamente as regras sobre incompatibilidades e impedimentos.

I.5. Transações com partes relacionadas

Princípio:

Pelos potenciais riscos que comportam, as transações com partes relacionadas devem ser justificadas pelo interesse da sociedade e realizadas em condições de mercado, sujeitando-se a princípios de transparência e a adequada fiscalização.

Recomendações:

I.5.1. O órgão de administração deve definir, com parecer prévio e vinculativo do órgão de fiscalização, o tipo, o âmbito e o valor mínimo, individual ou agregado, dos negócios com partes relacionadas que: (i) requerem a aprovação prévia do órgão de administração (ii) e os que, por serem de valor mais elevado, requerem, ainda, um parecer prévio favorável do órgão de fiscalização.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 89 E 90 DESTE RELATÓRIO

Os órgãos de Administração e Fiscalização aprovaram e fizeram constar dos seus Regulamentos as regras a observar sobre transacções da Sociedade, quer com Accionistas detentores de participações qualificadas, quer com partes relacionadas, tendo ainda em prática um procedimento interno formal, ambos com vista à obtenção de parecer do Conselho Fiscal e da Comissão de Auditoria e Finanças, previamente à aprovação pelo Conselho de Administração de negócios com Accionistas titulares de participações qualificadas ou com partes relacionadas, quando tais transacções envolvam um valor superior a dez milhões de euros.

I.5.2. O órgão de administração deve, pelo menos de seis em seis meses, comunicar ao órgão de fiscalização todos os negócios abrangidos pela Recomendação I.5.1.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 89 DESTE RELATÓRIO

O Conselho de Administração, na pessoa do seu Secretário, tem a responsabilidade por reportar, numa base semestral, à Comissão de Auditoria e Finanças e ao Conselho Fiscal (i) transacções executadas entre a Sociedade e Accionistas detentores de participações qualificadas que excedam um milhão de euros e (ii) transacções executadas entre a Sociedade e partes relacionadas que excedam vinte mil euros, e que sejam do seu conhecimento.

Ainda no que se refere à intervenção do Conselho de Administração na aprovação destas transacções, salientamos que o Conselho de Administração não delegou numa qualquer comissão a aprovação das transacções com partes relacionadas, mas sim reforçou o procedimento de garantia da execução de transacções com partes relacionadas, em condições de mercado, com a solicitação expressa de um parecer emitido pelos seus Administradores Independentes em sede da Comissão de Auditoria e Finanças.

II. Acionistas e Assembleia Geral

Princípios:

II.A. O adequado envolvimento dos acionistas no governo societário constitui um fator positivo de governo societário, enquanto instrumento para o funcionamento eficiente da sociedade e para a realização do fim social.

II.B. A sociedade deve promover a participação pessoal dos acionistas nas reuniões da Assembleia Geral, enquanto espaço de comunicação dos acionistas com os órgãos e comissões societários e de reflexão sobre a sociedade.

II.C. A sociedade deve ainda permitir a participação dos acionistas na Assembleia Geral por meios telemáticos, o voto por correspondência e, em particular, o voto electrónico, salvo quando tal se mostre desproporcional tendo em conta, designadamente, os custos associados.

Recomendações:

II.1. A sociedade não deve fixar um número excessivamente elevado de ações necessárias para conferir direito a um voto, devendo explicitar no relatório de governo a sua opção sempre que a mesma implique desvio ao princípio de que a cada ação corresponde um voto.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 12 DESTE RELATÓRIO

A Sociedade incentiva os seus Accionistas à participação nas Assembleias Gerais, nomeadamente ao atribuir a cada acção um voto, e ao não limitar o número de votos que podem ser detidos e exercidos por cada accionista.

II.2. A sociedade não deve adotar mecanismos que dificultem a tomada de deliberações pelos seus Acionistas, designadamente fixando um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 13 E 14 DESTE RELATÓRIO

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

II.3. A sociedade deve implementar meios adequados para o exercício do direito de voto por correspondência, incluindo por via electrónica.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 12 DESTE RELATÓRIO

A Sociedade coloca à disposição dos accionistas os meios necessários ao exercício do voto por correspondência por via postal ou por via electrónica.

Adicionalmente, a Sociedade disponibiliza no seu 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 realizar pelos accionistas para assegurar a sua presença na Assembleia Geral, bem como faculta um endereço electrónico para o esclarecimento de todas as dúvidas e destinado à recepção de todas as comunicações de participação na mesma.

II.4. A sociedade deve implementar meios adequados para a participação dos Accionistas na assembleia por meios telemáticos.

RECOMENDAÇÃO ADOPTADA COM EXPLICAÇÃO

A participação dos Accionistas na Assembleia Geral por meios telemáticos encontra-se devidamente prevista nos Estatutos da Sociedade.

A Sociedade, todavia, nunca utilizou essa modalidade por se considerar que o direito de participação dos Accionistas na Assembleia não se encontra coartado, uma vez que coloca à disposição destes a possibilidade de poderem exercer o seu direito de voto quer por correspondência postal ou por via electrónica, nos termos explicitados no ponto anterior.

Mais se informa que mesmo o voto por meios electrónicos nunca foi utilizado pelos accionistas, até à data, nem foi dirigido à Sociedade qualquer pedido para implementar o voto por meios telemáticos.

A Direcção de Relações com Investidores, responsável por, entre outras matérias, gerir a relação entre a Sonae Capital e actuais e potenciais investidores, com o propósito de melhorar o conhecimento e a compreensão destes em relação à Sociedade, mantém-se em permanente contacto com potenciais investidores e com accionistas minoritários não tendo, até à data, recebido qualquer feedback no sentido de se concluir que a implementação de meios telemáticos pudesse constituir um factor de acréscimo de afluência accionista às Assembleias Gerais

Como tal, entende a Sociedade que os accionistas privilegiam a presença física nas Assembleias Gerais, sendo ainda que foi considerado desproporcionado o custo de implementação dos meios telemáticos, à luz do princípio descrito no princípio constante do ponto II.C.

II.5. Os estatutos da sociedade que prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único accionista, de forma individual ou em concertação com outros Accionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, seja sujeita a deliberação pela assembleia geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal – e que, nessa deliberação, se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

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

II.6. Não devem ser adotadas medidas que determinem 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 o interesse económico na transmissão das ações e a livre apreciação pelos Acionistas do desempenho dos administradores.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 4 E 84 DESTE RELATÓRIO

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

III. Administração Não Executiva e Fiscalização

Princípios:

III.A. Os membros de órgãos sociais com funções de administração não executiva e de fiscalização devem exercer, de modo efetivo e criterioso, uma função fiscalizadora e de desafio à gestão executiva para a plena realização do fim social, devendo tal atuação ser complementada por comissões em áreas centrais do governo da sociedade.

III.B. A composição do órgão de fiscalização e o conjunto dos administradores não executivos devem proporcionar à sociedade uma equilibrada e adequada diversidade de competências, conhecimentos e experiências profissionais.

III.C. O órgão de fiscalização deve desenvolver uma fiscalização permanente da administração da sociedade, também numa perspetiva preventiva, acompanhando a atividade da sociedade e, em particular, as decisões de fundamental importância para a sociedade.

Recomendações:

III.1. Sem prejuízo das funções legais do presidente do conselho de administração, se este não for independente, os administradores independentes devem designar entre si um coordenador (*lead independent director*) para, designadamente, (i) atuar, sempre que necessário, como interlocutor com o presidente do conselho de administração e com os demais administradores, (ii) zelar por que disponham do conjunto de condições e meios necessários ao desempenho das suas funções; e (iii) coordená-los na avaliação do desempenho pelo órgão de administração prevista na recomendação V.1.1.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 17 DESTE RELATÓRIO

Os Administradores Independentes nomearam, entre si, um coordenador para, de acordo com as melhores práticas de governo societário, designadamente, actuar, sempre que necessário, como interlocutor com o Presidente do Conselho de Administração e com os demais Administradores, zelar para que disponham do conjunto de condições e meios necessários ao desempenho das suas funções e coordená-los na avaliação do desempenho pelo órgão de administração, tendo sido designado para este fim o senhor Eng.º Álvaro Carmona e Costa Portela.

III.2. O número de membros não executivos do órgão de administração, bem como o número de membros do órgão de fiscalização e o número de membros da comissão para as matérias financeiras deve ser adequado à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade, mas suficiente para assegurar com eficiência as funções que lhes estão cometidas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 17, 18, 29, 31 E 32 DESTE RELATÓRIO

No que respeita ao Conselho de Administração, este órgão é constituído por um total de dez membros, dos quais sete são Não Executivos. Já quanto ao Conselho Fiscal, este é constituído por três membros e, a Comissão de Auditoria e Finanças, esta é composta por dois Administradores Não Executivos Independentes.

Entende a Sociedade que a composição dos órgãos e Comissões *supra* referidos está em linha com a recomendação.

III.3. Em todo o caso, o número de administradores não executivos deve ser superior ao de administradores executivos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 18 DESTE RELATÓRIO

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

III.4. Cada sociedade deve incluir um número não inferior a um terço, mas sempre plural, de administradores não executivos que cumpram os requisitos de independência. Para efeitos desta recomendação, 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:

- i. Ter exercido durante mais de doze anos, de forma contínua ou intercalada, funções em qualquer órgão da sociedade;
- ii. Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos
- iii. 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;
- iv. Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo para além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador;
- v. 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 da sociedade, de administradores de pessoa coletiva titular de participação qualificada na sociedade ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada;
- vi. Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 18 DESTE RELATÓRIO

O Conselho de Administração é composto por dez membros, sete dos quais membros não executivos, existindo quatro membros não executivos independentes em cumprimento dos critérios de independência desta recomendação, conforme descrito no ponto 18 deste Relatório.

A manutenção das condições de independência é aferida periodicamente, estando os Administradores Independentes adstritos ao dever de comunicação imediata da ocorrência de qualquer facto que determine a perda daquela qualidade.

III.5. O disposto no parágrafo (i) da recomendação III.4 não obsta à qualificação de um novo administrador como independente se, entre o termo das suas funções em qualquer órgão da sociedade e a sua nova designação tiverem, entretanto, decorrido pelo menos três anos (*cooling-off period*).

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

A Sociedade não tem nenhum administrador na circunstância descrita.

III.6. Os administradores não-executivos devem participar na definição, pelo órgão de administração, da estratégia, principais políticas, estrutura empresarial e decisões que devam considerar-se estratégicas para a sociedade em virtude do seu montante ou risco, bem como na avaliação do cumprimento destas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 21 DESTE RELATÓRIO

Os Administradores Não Executivos exercem, de forma independente, a supervisão permanente da actividade da Comissão Executiva, desempenhando um papel de relevância e influência no processo de tomada de decisão em temas estruturantes, nomeadamente na definição e implementação da estratégia e principais políticas, estrutura do portefólio e avaliação do cumprimento dessas deliberações. Essa participação é realizada, quer enquanto membros do Conselho de Administração, quer enquanto membros das comissões especializadas, cuja composição integram, correspondendo ao âmbito das competências não delegadas na Comissão Executiva.

III.7. O conselho geral e de supervisão deve, no quadro das suas competências legais e estatutárias, colaborar com o conselho de administração executivo na definição da estratégia, principais políticas, estrutura empresarial e decisões que devam considerar-se estratégicas para a sociedade, em virtude do seu montante ou risco, bem como na avaliação do cumprimento destas.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

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

III.8. Com respeito pelas competências que lhe são conferidas por lei, o órgão de fiscalização deve, em especial, acompanhar, avaliar e pronunciar-se sobre as linhas estratégicas e a política de risco definidas pelo órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 37 E 38 DESTE RELATÓRIO.

O Conselho de Administração, enquanto órgão responsável por definir a estratégia e as principais políticas da Sociedade, assegura proactivamente 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, disponíveis em <https://www.sonaecapital.pt/pt/investidores/informacao-financeira>.

Para além do descritivo constantes deste Relatório, estes deveres encontram-se vertidos no Regulamento do Conselho de Administração e no das suas Comissões Internas bem como no Regulamento do Conselho Fiscal, todos disponíveis em <https://www.sonaecapital.pt/pt/governo-societario/regulamentos>.

III.9. As sociedades devem constituir comissões internas especializadas adequadas à sua dimensão e complexidade, abrangendo, separada ou cumulativamente, as matérias de governo societário, de remunerações e avaliação do desempenho, e de nomeações.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 29 DESTE RELATÓRIO

O Conselho de Administração instituiu duas Comissões internas especializadas que exerceram continuamente as suas atribuições ao longo do ano de 2019, com o propósito de assessorar e reforçar a qualidade da sua actividade. Encontram-se instituídas a Comissão de Auditoria e Finanças e a Comissão de Nomeação e Remunerações, cujas competências se encontram descritas no ponto 29 deste Relatório e cujos termos de referência são acessíveis através do endereço electrónico <https://www.sonaecapital.pt/pt/governo-societario/regulamentos>

III.10. Os sistemas de gestão de riscos, de controlo interno e de auditoria interna devem ser estruturados em termos adequados à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 50 A 55 E 69.3 DESTE RELATÓRIO

III.11. O órgão de fiscalização e a comissão para as matérias financeiras devem fiscalizar a eficácia dos sistemas e de gestão de riscos, de controlo interno e de auditoria interna e propor os ajustamentos que se mostrem necessários.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 29 E 38 DESTE RELATÓRIO

O Conselho de Administração assegura proactivamente o sistema de controlo interno e de gestão de riscos. A Comissão de Auditoria e Finanças avalia os procedimentos operacionais implementados pela Sociedade de forma a garantir a monitorização do controlo interno e a gestão eficiente dos riscos. O Conselho Fiscal estabelece com a auditoria interna o plano de acções a desenvolver, supervisiona a sua actividade, recebe reporte periódico da actividade desenvolvida, avalia os resultados e conclusões apuradas, afere da existência de eventuais irregularidades e emite as directrizes que entender por convenientes.

Do artigo 4º n.º 2 do Regulamento do Conselho Fiscal resulta que a Comissão de Auditoria e Finanças informará o Conselho Fiscal sobre os relatórios por si apresentados ao Conselho de Administração quanto à eficiência da estrutura de auditoria da Sociedade, nomeadamente no que respeita a: i) qualidade e independência da função de auditoria interna; ii) âmbito das funções da auditoria interna e da sua interacção com o auditor externo; iii) relatórios periódicos de actividade do auditor externo e do auditor interno; iv) quaisquer factos de que tenha conhecimento e possam afectar a independência do auditor externo, competindo ao Conselho Fiscal avaliar a eficácia dos sistemas de controlo e gestão de riscos, propondo as medidas de optimização que entender necessárias e pronunciando-se sobre os mesmos no seu relatório e pareceres anuais.

III.12. O órgão de fiscalização deve pronunciar-se sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços de controlo interno, incluindo controlo de cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de compliance) e de auditoria interna, 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 detecção de potenciais irregularidades.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 38 DESTE RELATÓRIO

O Conselho Fiscal estabelece com a auditoria interna o plano de acções a desenvolver, supervisiona a sua actividade, aferindo da sua adequação em termos de meios e objectivos, é destinatário de reporte periódico da actividade desenvolvida, nomeadamente no que se refere à informação financeira e de prestação de contas, prevenção de conflitos de interesses e aferição da existência de eventuais irregularidades, bem como avalia os resultados e conclusões apuradas e emite as directrizes que entender por convenientes, conforme descrito no ponto 38 deste Relatório.

IV. Administração Executiva

Princípios:

IV.A. Como forma de aumentar a eficiência e a qualidade do desempenho do órgão de administração e o adequado fluxo de informação para este órgão, a gestão corrente da sociedade deve pertencer a administradores executivos com as qualificações, competências e a experiência adequadas à função. À administração executiva compete gerir a sociedade, prosseguindo os objetivos da sociedade e visando contribuir para o seu desenvolvimento sustentável.

IV.B. Na determinação do número de administradores executivos, devem ser ponderadas, além dos custos e da desejável agilidade de funcionamento da administração executiva, a dimensão da empresa, a complexidade da sua atividade e a sua dispersão geográfica.

Recomendações:

IV.1. O órgão de administração deve aprovar, através de regulamento interno ou mediante via equivalente, o regime de atuação dos executivos e do exercício por estes de funções executivas em entidades fora do grupo.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 29 DESTE RELATÓRIO

O Conselho de Administração delegou na Comissão Executiva a administração quotidiana da Sociedade, cujas competências se encontram descritas neste Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade, bem como aprovou o respectivo regulamento de funcionamento.

O Regulamento do Conselho de Administração disponível em <https://www.sonaecapital.pt/pt/governo-societario/regulamentos> e a política de conflitos de interesses em vigor determinam que o exercício, por qualquer membro do Conselho de Administração, de cargo social ou actividade significativa fora do Grupo que não tenha sido autorizada em Assembleia Geral, deve ser previamente aprovada pelo Conselho de Administração mediante parecer para o efeito emitido pelo BAFC.

IV.2. O órgão de administração deve assegurar que a sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos e não deve delegar poderes, designadamente, no que respeita a: i) definição da estratégia e das principais políticas da sociedade; ii) organização e coordenação da estrutura empresarial; iii) matérias que devam ser consideradas estratégicas em virtude do seu montante, risco ou características especiais.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 21 DESTE RELATÓRIO

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

IV.3. O órgão de administração deve fixar objetivos em matéria de assunção de riscos e zelar pela sua prossecução.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 21, 29, 38, 51 E 54 DESTE RELATÓRIO

Cabe ao Conselho de Administração, nos termos do artigo 3º do Regulamento deste órgão, e, como competência não passível de delegação a aprovação das principais políticas da Sociedade, entre estas a política de risco, bem como a monitorização dos riscos significativos e do perfil de risco geral da Sonae Capital, coadjuvado pela Comissão de Auditoria e Finanças, que reporta ao Conselho de Administração numa base regular as ações desenvolvidas e as conclusões apuradas e propõe os planos de ação a desenvolver, com vista a assegurar, de forma proactiva, o controlo interno e o sistema de gestão de riscos da Sociedade, tudo conforme ponto 54 do Relatório.

IV.4. O órgão de fiscalização deve organizar-se internamente, implementando mecanismos e procedimentos de controlo periódico com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos pela sociedade são consistentes com os objetivos fixados pelo órgão de administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 38 DESTE RELATÓRIO

Tendo por base a matriz de risco fixada pela Administração, é competência do Conselho Fiscal, nos termos do seu Regulamento, fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna, acompanhando o sistema interno de gestão de risco elaborando anualmente um relatório de apreciação e recomendações dirigido à Administração.

A Comissão de Auditoria e Finanças informa ainda o Conselho Fiscal sobre os relatórios por si apresentados ao Conselho de Administração quanto à eficiência da estrutura de auditoria da Sociedade, nomeadamente no que respeita à qualidade e independência da função de auditoria interna, ao âmbito das funções da auditoria interna e da sua interacção com o auditor externo, circulando relatórios periódicos de actividade do auditor externo e do auditor interno e dando a conhecer a este órgão ainda quaisquer factos de que tenha conhecimento e possam afectar a independência do auditor externo.

V. Avaliação de Desempenho, Remunerações e Nomeações

V.1 Avaliação Anual de Desempenho

Princípio:

A sociedade deve promover a avaliação do desempenho do órgão executivo e dos seus membros individualmente e ainda do desempenho global do órgão de administração e das comissões especializadas constituídas no seu seio.

Recomendações:

V.1.1. O órgão de administração deve avaliar anualmente o seu desempenho, bem como o desempenho das suas comissões e dos administradores delegados, tendo em conta o cumprimento do plano estratégico da sociedade e do orçamento, a gestão de riscos, o seu funcionamento interno e o contributo de cada membro para o efeito, e o relacionamento entre órgãos e comissões da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA COM JUSTIFICAÇÃO

A avaliação de desempenho do órgão de administração é realizada de acordo com os princípios, valorimetrias e regras estabelecidos na Política de Remunerações e Compensações apresentada pela Comissão de Vencimentos e aprovada anualmente pela Assembleia Geral.

A Comissão de Vencimentos, eleita em Assembleia Geral, é responsável pela aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais. A Comissão de Remunerações apoia a Comissão de Vencimentos no desempenho da sua competência em matéria de avaliação de desempenho dos Administradores Executivos.

O Conselho de Administração realiza uma avaliação periódica ao seu desempenho e ao desempenho das comissões internas por si constituídas. Dado que as metas do Conselho de Administração são maioritariamente fixadas em termos de duração do mandato, entende a Sociedade que a avaliação referida nesta recomendação, pese embora tenha efectivamente lugar, deverá ocorrer decorrido que esteja sensivelmente metade do mandato. Excepcionalmente poderá a avaliação em causa ser realizada fora do período indicado, em caso de alteração substancial da composição do Conselho de Administração. Em 2019, o Conselho de Administração promoveu a realização de um processo de *Board Self-Assessment*. Para além das avaliações de desempenho referidas, o processo inclui ainda a avaliação do contributo dos vários membros e respectivas comissões, bem como a identificação de um conjunto de recomendações com vista à optimização do funcionamento e do relacionamento dos vários órgãos.

V.1.2. O órgão de fiscalização deve fiscalizar a administração da sociedade e, em particular, avaliar anualmente o cumprimento do plano estratégico da sociedade e do orçamento, a gestão de riscos, o funcionamento interno do órgão de administração e das suas comissões, bem como o relacionamento entre órgãos e comissões da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 38 DESTE RELATÓRIO

O Conselho Fiscal exerceu as competências que estão descritas no ponto 38 deste Relatório do Governo, tendo em conformidade, procedido à fiscalização da Administração, da gestão de riscos e das demais responsabilidades que lhe estão

atribuídas, incluindo as decorrentes dos princípios de interação entre o órgão de fiscalização e de Administração com vista à prevenção de situações de conflito de interesses. O Conselho Fiscal não emitiu qualquer parecer ou advertência relativa ao cumprimento do plano estratégico e do orçamento, tendo actuado de acordo com as regras legais que determinam a sua competência, capacidade e dever de intervenção.

V.2 Remunerações

Princípio:

A política de remuneração dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização deve permitir à sociedade atrair, a um custo economicamente justificável pela sua situação, profissionais qualificados, induzir o alinhamento de interesses com os dos acionistas — tomando em consideração a riqueza efetivamente criada pela sociedade, a situação económica e a do mercado — e constituir um fator de desenvolvimento de uma cultura de profissionalização, de promoção do mérito e de transparência na sociedade.

Recomendações:

V.2.1. A fixação das remunerações deve competir a uma comissão, cuja composição assegure a sua independência em face da administração.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 24, 67 e 69 A 76 DESTE RELATÓRIO

V.2.2. A comissão de remunerações deve aprovar, no início de cada mandato, fazer executar e confirmar, anualmente, a política de remuneração dos membros dos órgãos e comissões da sociedade, no âmbito da qual sejam fixadas as respetivas componentes fixas, e, quanto aos administradores executivos ou administradores pontualmente investidos de tarefas executivas, caso exista componente variável da remuneração, os respetivos critérios de atribuição e de mensuração, os mecanismos de limitação, os mecanismos de diferimento do pagamento da remuneração e os mecanismos de remuneração baseados em opções ou ações da própria sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 69 DESTE RELATÓRIO

A declaração sobre a política de remuneração da Sociedade tem as características previstas no ponto 69 e que está em linha com a presente recomendação. A Comissão de Vencimentos, eleita em Assembleia Geral, é o órgão responsável pela avaliação de desempenho e aprovação das remunerações dos membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais, em representação dos Accionistas, de acordo com a declaração sobre a política de remuneração aprovada pelos Accionistas na Assembleia Geral.

V.2.3. 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:

- i. A remuneração total discriminada pelos diferentes componentes, a proporção relativa da remuneração fixa e da remuneração variável, uma explicação do modo como a remuneração total cumpre a política de remuneração adotada, incluindo a forma como contribui para o desempenho da sociedade a longo prazo, e informações sobre a forma como os critérios de desempenho foram aplicados;**
- ii. As remunerações provenientes de sociedades pertencentes ao mesmo grupo;**
- iii. O número de ações e de opções sobre ações concedidas ou oferecidas, e as principais condições para o exercício dos direitos, incluindo o preço e a data desse exercício e qualquer alteração dessas condições;**

- iv. **Informações sobre a possibilidade de solicitar a restituição de uma remuneração variável;**
- v. **Informações sobre qualquer afastamento do procedimento de aplicação da política de remuneração aprovada, incluindo a explicação da natureza das circunstâncias excecionais e a indicação dos elementos específicos objeto de derrogação;**
- vi. **Informações quanto à exigibilidade ou inexigibilidade de pagamentos relativos à cessação de funções de administradores.**

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA

A declaração sobre a política de remunerações apresentada à Assembleia Geral Anual de 29 de Abril de 2019 inclui todos os elementos elencados na legislação aplicável.

A demais informação incluída nesta Recomendação consta de documentos – Relatório de Governo das Sociedades e Relatório de Gestão - igualmente apresentados para aprovação dos Accionistas.

A declaração sobre a política de remunerações encontra-se disponível em <http://www.sonaecapital.pt> . Na mesma está declarado que não foram celebrados quaisquer acordos que determinem a atribuição de compensações aos Administradores associadas à cessação de mandato, ou que estabeleçam a possibilidade de ser solicitada a restituição de uma remuneração variável, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria.

V.2.4. Para cada mandato, a comissão de remunerações deve igualmente aprovar o regime de pensões dos administradores, se os estatutos as admitirem, e o montante máximo de todas as compensações a pagar ao membro de qualquer órgão ou comissão da sociedade em virtude da respetiva cessação de funções.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL

Os Estatutos não consagram o pagamento de pensões. A política de remunerações aprovada não estabelece qualquer sistema de benefícios de pensões bem como estabelece o princípio de não pagamento compensações em virtude da destituição ou cessação de função de Administradores, sem prejuízo das disposições legais aplicáveis.

V.2.5. A fim de prestar informações ou esclarecimentos aos Acionistas, o presidente ou, no seu impedimento, outro membro da comissão de remunerações deve estar presente na assembleia geral anual e em quaisquer outras se a respetiva ordem de trabalhos incluir assunto conexo com a remuneração dos membros dos órgãos e comissões da sociedade ou se tal presença tiver sido requerida por Acionistas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 66 DESTE RELATÓRIO

A Comissão de Vencimentos está alinhada com a presente recomendação e designa entre si o membro que a representa na Assembleia Geral.

V.2.6. Dentro das limitações orçamentais da sociedade, a comissão de remunerações deve poder decidir livremente a contratação, pela sociedade, dos serviços de consultoria necessários ou convenientes para o exercício das suas funções. A Comissão de remunerações deve assegurar que os serviços são prestados com independência e que os respectivos prestadores não serão contratados para a prestação de quaisquer outros serviços à própria sociedade ou a outras que com ela se encontrem em relação de domínio ou de grupo sem autorização expressa da Comissão.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 24 DESTE RELATÓRIO

Os princípios a que se subordina a contratação de serviços de consultadoria encontram-se descritos no ponto 24 deste Relatório. Conforme resulta do n.º 2 do artigo 5º do Regulamento do Conselho de Administração e das Comissões, deve a Comissão de Remunerações assegurar que as entidades que prestam serviço não serão contratadas para a prestação de quaisquer outros serviços à Sociedade ou suas domindadas, sem autorização expressa da Comissão.

V.3 Remuneração dos Administradores

Princípio:

Os administradores devem receber uma compensação:

- (i) que remunere adequadamente a responsabilidade assumida, a disponibilidade e a competência colocadas ao serviço da sociedade;
- (ii) que garanta uma atuação alinhada com os interesses de longo prazo dos acionistas, bem como de outros que estes expressamente definam; e
- (iii) que premeie o desempenho.

Recomendações:

V.3.1. Tendo em vista o alinhamento de interesses entre a sociedade e os administradores executivos, uma parte da remuneração destes deve ter natureza variável que reflita o desempenho sustentado da sociedade e não estimule a assunção de riscos excessivos.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 69 A 75 DESTE RELATÓRIO E POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES APROVADA EM 29 DE ABRIL DE 2019

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

V.3.2. Uma parte significativa da componente variável deve ser parcialmente diferida no tempo, por um período não inferior a três anos, associando-a à confirmação da sustentabilidade do desempenho, nos termos definidos em regulamento interno da sociedade.

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

De acordo com a política de remuneração aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 29 de Abril de 2019, proposta pela Comissão de Vencimentos, uma parte não inferior a cinquenta por cento da remuneração variável é diferida por um período de três anos e pago no ano subsequente ao termo deste último, sendo que o seu valor depende do desempenho da Sociedade ao longo desse período, uma vez que se encontra indexado ao valor de cotação da acção.

V.3.4. Quando a remuneração variável compreender opções ou outros instrumentos direta ou indiretamente dependentes do valor das ações, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos.

RECOMENDAÇÃO NÃO APLICÁVEL: PONTO 73 DESTE RELATÓRIO

A política de remuneração aprovada não integra atribuição de opções.

V.3.5. A remuneração dos administradores não executivos não deve incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 70.2 DESTE RELATÓRIO E DECLARAÇÃO SOBRE A POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES APROVADA EM 29 DE ABRIL DE 2019

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

V.3.6. A sociedade deve estar dotada dos instrumentos jurídicos adequados para que a cessação de funções antes do termo do mandato não origine, direta ou indiretamente, o pagamento ao administrador de quaisquer montantes além dos previstos na lei, devendo explicitar os instrumentos jurídicos adotados no relatório de governo da sociedade.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 69.1 DESTE RELATÓRIO

A política de remuneração e compensação aprovada na Assembleia Geral Anual realizada a 29 de Abril de 2019 incorpora o princípio de não contemplar atribuição de qualquer de compensação a administrador, ou a membro dos demais órgãos sociais, associada à cessação de mandato, quer esta cessação ocorra no termo do respectivo prazo, quer se verifique cessação antecipada por qualquer motivo ou fundamento, sem prejuízo da obrigação do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria.

V.4. Nomeações

Princípio:

V.4. Independentemente do modo de designação, o perfil, conhecimentos e currículo dos membros dos órgãos sociais e dos quadros dirigentes devem adequar-se à função a desempenhar.

Recomendações:

V.4.1. A sociedade deve, nos termos que considere adequados, mas de forma suscetível de demonstração, promover que as propostas para eleição dos membros dos órgãos sociais sejam acompanhadas de fundamentação a respeito da adequação do perfil, conhecimentos e currículo à função a desempenhar por cada candidato.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 15, 16, 29 E 31 DESTE RELATÓRIO

A Sociedade aprovou a Política de Diversidade no seu Código de Conduta que se encontra disponível para consulta em <https://www.sonaecapital.pt/pt/governo-societario/regulamentos>.

Essa política foi aplicada na eleição dos membros dos órgãos de Administração e fiscalização realizada na Assembleia Geral eleitoral de 3 de Maio de 2018 e nas Assembleias Gerais posteriores que procederam à eleição de membros dos órgãos sociais.

No que respeita o exercício do poder de cooptação do Conselho de Administração, a Comissão de Nomeação e Remunerações é responsável pela identificação de potenciais candidatos ao cargo de administrador com o perfil adequado ao exercício das funções de administração, de acordo com os critérios e valores definidos pela Sociedade e incluídos no seu Código de Conduta e Política de Diversidade.

V.4.2. A não ser que a dimensão da sociedade o não justifique, a função de acompanhamento e apoio às designações de quadros dirigentes deve ser atribuída a uma comissão de nomeações.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 27, 29 E 67 DESTE RELATÓRIO

V.4.3. Esta comissão inclui uma maioria de membros não executivos independentes.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 29 E 67 DESTE RELATÓRIO

A Comissão de Nomeação e Remunerações é integralmente composta por Administradores Não Executivos, a maioria independente.

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo, Presidente do Conselho de Administração é membro não executivo deste órgão, para garantia de independência no exercício das referidas funções, este membro abstém-se em discussão ou deliberação em que exista, ou possa existir, conflito de interesses. Os dois membros adicionais que integram a Comissão de Nomeação e Remunerações são independentes.

V.4.4. A comissão de nomeações deve disponibilizar os seus termos de referência e deve induzir, na medida das suas competências, processos de seleção transparentes que incluam mecanismos efetivos de identificação de potenciais candidatos, e que sejam escolhidos para proposta os que apresentem maior mérito, melhor se adequem às exigências da função e promovam, dentro da organização, uma diversidade adequada incluindo de género.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 29 DESTE RELATÓRIO

No que toca às funções da Comissão de Nomeação e Remunerações definidas pelo órgão de administração no respectivo Regulamento, tem esta como função identificar potenciais candidatos com perfil para o desempenho de funções de administrador (em particular quando o Conselho de Administração exerce a sua função de cooptação de membros), preparando informação geral relativa a planos de substituição, planos de contingência e gestão de talentos, em geral para os membros do Conselho de Administração bem como para outros dirigentes, através de processos de seleção transparentes, que incluam mecanismos efectivos de identificação de potenciais candidatos tendo em conta as exigências da função, o mérito, a diversidade adequada para a Sociedade, designadamente de género. A Comissão de Nomeação e Remunerações deve ainda dar cumprimento à Política de Diversidade da Sociedade e ao Plano para a Igualdade de Género, nos termos aprovados pelo Conselho de Administração.

VI. Gestão de Risco

Princípio:

Tendo por base a estratégia de médio e longo prazo, a sociedade deverá instituir um sistema de gestão e controlo de risco e de auditoria interna que permita antecipar e minimizar os riscos inerentes à atividade desenvolvida.

Recomendações:

VI.1. O órgão de Administração deve debater e aprovar o plano estratégico e a política de risco da sociedade, que inclua a definição de níveis de risco considerados aceitáveis.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 51 A 54 DESTE RELATÓRIO

O Conselho de Administração determina o plano estratégico e a política de risco da sociedade, definindo e monitorizando a presença de níveis de risco considerados aceitáveis. A Comissão de Auditoria e Finanças reporta ao Conselho de

Administração, numa base regular, as acções desenvolvidas e as conclusões apuradas e propõe os planos de acção a desenvolver, com vista a assegurar, de forma proactiva, o controlo interno e o sistema de gestão de riscos da Sociedade.

VI.2. Tendo por base a sua política de risco, a sociedade deve instituir um sistema de gestão de riscos, identificando (i) os principais riscos a que se encontra sujeita no desenvolvimento da sua atividade, (ii) a probabilidade de ocorrência dos mesmos e o respetivo impacto, (iii) os instrumentos e medidas a adotar tendo em vista a respetiva mitigação, (iv) os procedimentos de monitorização, visando o seu acompanhamento e (v) o procedimento de fiscalização, avaliação periódica e de ajustamento do sistema.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 50 A 55 DESTE RELATÓRIO

Encontram-se instituídos pelo Conselho de Administração sistemas internos de controlo de risco com as componentes adequadas e referidas nos pontos supra indicados.

VI.3. A sociedade deve avaliar anualmente o grau de cumprimento interno e o desempenho do sistema de gestão de riscos, bem como a perspetiva de alteração do quadro de risco anteriormente definido.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 38 E 54 DESTE RELATÓRIO

O Conselho de Administração tem instituído um sistema de avaliação permanente do desempenho do sistema de gestão de risco, adequado a agilizar a adaptação a novas circunstâncias ou contingências.

VII. Informação Financeira

Princípios:

VII.A. O órgão de fiscalização deve, com independência e de forma diligente, assegurar-se de que o órgão de administração cumpre as suas responsabilidades na escolha de políticas e critérios contabilísticos apropriados e no estabelecimento de sistemas adequados para o reporte financeiro, para a gestão de riscos, para o controlo interno e para a auditoria interna.

VII.B. O órgão de fiscalização deve promover uma adequada articulação entre os trabalhos da auditoria interna e da revisão legal de contas.

Recomendações:

VII.1.1. O regulamento interno do órgão de fiscalização deve impor que este fiscalize a adequação do processo de preparação e de divulgação de informação financeira pelo órgão de administração, incluindo a adequação das políticas contabilísticas, das estimativas, dos julgamentos, das divulgações relevantes e sua aplicação consistente entre exercícios, de forma devidamente documentada e comunicada.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 38 DESTE RELATÓRIO

O Regulamento interno do órgão de fiscalização observa as regras constantes desta recomendação.

Revisão legal de contas e fiscalização:

VII.2.1. Através de regulamento interno, o órgão de fiscalização deve definir:

- i. Os critérios e o processo de seleção do revisor oficial de contas;
- ii. A metodologia de comunicação da sociedade com o revisor oficial de contas;

- iii. Os procedimentos de fiscalização destinados a assegurar a independência do revisor oficial de contas;
- iv. Os serviços distintos de auditoria que não podem ser prestados pelo revisor oficial de contas.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 37 E 38 DESTE RELATÓRIO

O Regulamento do Conselho Fiscal observa as regras constantes desta recomendação.

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

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 38 DESTE RELATÓRIO

É da competência do Conselho Fiscal supervisionar a actividade e a independência do Revisor Oficial de Contas e Auditor, com ele interagindo directamente nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal.

VII.2.3. O órgão de fiscalização deve avaliar anualmente o trabalho realizado pelo revisor oficial de contas, a sua independência e adequação para o exercício das funções e propor ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 38 DESTE RELATÓRIO E RELATÓRIO ANUAL E PARECER DO CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal avalia anualmente o Auditor Externo, constando tal avaliação do seu relatório e parecer anuais, disponibilizados juntamente com os demais documentos de prestação de contas em www.sonaecapital.pt (separador Governo da Sociedade, secção Assembleia Geral de Accionistas).

VII.2.4. O revisor oficial de contas 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.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTOS 38, 51 E 55 DESTE RELATÓRIO

O Revisor Oficial de Contas pronunciou-se sobre a actividade por si desenvolvida no exercício de 2019 nos termos do seu relatório anual de auditoria sujeito a apreciação da Assembleia Geral Anual de Accionistas e disponível em <https://www.sonaecapital.pt/pt/governo-societario/assembleia-geral-de-accionistas>.

VII.2.5. O revisor oficial de contas deve colaborar com o órgão de fiscalização, prestando-lhe imediatamente informação sobre quaisquer irregularidades relevantes para o desempenho das funções do órgão de fiscalização que tenha detetado, bem como quaisquer dificuldades com que se tenha deparado no exercício das suas funções.

RECOMENDAÇÃO INTEGRALMENTE ADOPTADA: PONTO 38 DESTE RELATÓRIO

O Revisor Oficial de Contas declara-se alinhado com o conteúdo desta Recomendação.

É da competência do Conselho Fiscal supervisionar a actividade do Revisor Oficial de Contas e recepcionar primordialmente os seus relatórios, interagindo directamente com ele nos termos das suas competências e das normas de funcionamento constantes do Regulamento do Conselho Fiscal.

3. ANEXO AO RELATÓRIO DE GOVERNO SOCIETÁRIO

Duarte Paulo Teixeira de Azevedo

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

Idade: 54

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico

- Licenciatura em Engenharia Química - *École Polytechnique Fédérale de Lausanne* (1986)
- Mestrado em Gestão de Empresas - MBA – Porto Business School (1989)

Cargos exercidos em sociedades do Grupo

–

Cargos exercidos em outras sociedades

- Presidente do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Arauco, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Migracom, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imparfin – Investimentos e Participações Financeiras, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Efanor – Serviços de Apoio à Gestão, S.A.
- Membro do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Fundação Belmiro de Azevedo
- Membro do Conselho de Administração da BA Glass I - Serviços de Gestão e Investimentos, S.A.
- Presidente do Installation Committee do Projecto BIOPOLIS
- Membro do ERT - *European Round Table of Industrialists*
- Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz, SE
- Sócio e Gerente da OKUK, Lda

Outros cargos exercidos anteriormente:

- Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, S.A. (anteriormente denominada de Sonae Investimentos, SGPS, S.A.)
- Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, S.A.
- Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae Industria, S.A.

- Presidente da Comissão Executiva da Sonae SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, S.A.
- Membro da Direcção da COTEC Portugal
- Membro do Conselho de Curadores da Fundação Belmiro de Azevedo
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, S.A. (atualmente Sonae MC, Serviços Partilhados, S.A.)
- Membro do Consejo Iberoamericano para la Productividad y la Competividad
- Presidente do Conselho de Administração e Co-CEO da Sonae SGPS, S.A.
- Desde 2008 - Membro do ERT - European Round Table of Industrialists
- Desde 2013 - Membro do Conselho Consultivo Internacional da Allianz, SE
- Desde Maio de 2016 – Presidente do Conselho de Administração da Sonae Arauco Portugal, S.A

Álvaro Carmona e Costa Portela

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

Idade: 67

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico

- Licenciatura em Engenharia Mecânica – FEUP (1974)
- Mestrado em Gestão de Empresas – MBA (Universidade Nova de Lisboa – 1983)
- AMP / ISMP – *Harvard Business School* (1997)

Cargos exercidos em sociedades do Grupo

–

Cargos exercidos em outras sociedades

- Administrador não Executivo da Casa Agrícola HMR, S.A.
- Administrador não Executivo da COPAM – Companhia Portuguesa. de Amidos, S.A.
- Administrador da Fundação Victor e Graça Carmona e Costa
- Gerente de Portela & Portela, Lda.
- Administrador da Fundação Belmiro de Azevedo
- Vice-Presidente da FPAK – Federação Portuguesa de Automobilismo e Karting

Outros cargos exercidos anteriormente:

- Administrador não Executivo da Sonae SGPS, S.A
- Administrador não Executivo da SPDI – SECURE PROPERTY Development & Investment, PLC
- Membro do Investment Committee do ECE European Prime Shopping Centre Fund, Luxemburgo

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo
 Administradora Não Executiva da Sonae Capital, SGPS, S.A.
 Idade: 50
 Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico

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

Cargos exercidos em sociedades do Grupo

–

Cargos exercidos em outras sociedades

- Presidente do Conselho de Administração da Imparfin, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Linhacom, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração Praça Foz – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da BA – Business Angels, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da BA – Capital, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Casa Agrícola de Ambrães, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Efanor – Serviços de Apoio à Gestão, S.A.
- Membro do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Fundação Belmiro de Azevedo
- Membro do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Realejo - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Setimanale - SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae FS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Holdings, S.A.

- Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração desde Maio de 2019)
- Membro do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Vistas da Foz – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS – SGPS, S.A.
- Administradora única da Sekiwi, SGPS, S.A.
- CEO da Sonae - SGPS, S.A.

Outros cargos exercidos anteriormente:

- Presidente do Conselho de Administração da CapWatt, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Race, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da SC, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da SC Hospitality, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da SC Industrials, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Troiaresort, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração WeDo Consulting, Sistemas de informação, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Bright Development Studio, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Digitmarket – Sistemas de Informação, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração do GRUPO S 21 SEC GÉSTION, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da S21SEC PORTUGAL - CYBERSECURITY SERVICES, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Inovretail, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da S.A.phety Level – Trusted Services, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom – Ciber Security and Intelligence Services, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SGPS, S.A.

Francisco de La Fuente Sánchez
Administrador Não Executivo da Sonae Capital, SGPS, S.A.
Idade: 78
Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico

- Licenciatura em Engenharia Electrotécnica - Instituto Superior Técnico (1965)

Cargos exercidos em sociedades do Grupo

–

Cargos exercidos em outras sociedades

- Membro cooptado do Conselho Geral da Universidade de Lisboa
- Presidente da Mesa da Assembleia Geral da APEDS – Associação Portuguesa de Engenheiros para o Desenvolvimento Social
- Presidente da Mesa da Assembleia Geral da AAAIST – Associação de Antigos Alunos do Instituto Superior Técnico
- Presidente de Honra da Hidroeléctrica del Cantábrico, S.A.
- Membro da Comissão de Vencimentos da Sonae SGPS, S.A. e da Sonaecom, SGPS, S.A.
- Membro da Assembleia de Representantes da Ordem dos Engenheiros
- Membro do Conselho Consultivo da ATEC - Academia de Formação
- Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Brasileira
- Membro do Conselho de Curadores da Fundação Luso-Espanhola
- Membro do Foro Ibero América
- Membro do Patronato da Fundação *Hidroeléctrica del Cantábrico*

Outros cargos exercidos anteriormente:

- Presidente da ELECPOR – Associação Portuguesa das Empresas do Sector Eléctrico
- Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da EDP – Electricidade de Portugal, SA
- Director Geral da Direcção de Distribuição Tejo, da EDP
- Director Central Comercial da EDP
- Administrador da *Hidroeléctrica del Cantábrico*, SA (Espanha)
- Presidente (Não Executivo) da CERJ - Companhia de Electricidade do Rio de Janeiro, SA (Brasil)
- Presidente (Não Executivo) do Conselho de Administração da EFACEC
- Membro do Conselho Geral e de Supervisão do Millennium BCP – Banco Comercial Português
- Presidente (Não Executivo) do Conselho de Administração da ONI

- Administrador (Não Executivo) da GALP Energia
- Administrador (Não Executivo) da BVLP – Bolsa de Valores de Lisboa e Porto
- Vogal cooptado do Conselho de Escola do Instituto Superior Técnico
- Presidente do Conselho Nacional do Colégio de Engenharia Electrotécnica da Ordem dos Engenheiros
- Membro do Conselho Consultivo do Instituto Português de *Corporate Governance*
- Presidente da Fundação EDP
- Membro Conselheiro da Ordem dos Engenheiros
- Membro da Academia de Engenharia

Paulo José Jubilado Soares de Pinho
Administrador Não Executivo da Sonae Capital, SGPS, S.A.

Idade: 57

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico

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

Cargos exercidos em sociedades do Grupo

–

Cargos exercidos em outras sociedades

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

Outros cargos exercidos anteriormente:

- Presidente do Conselho Fiscal da Novabase, S.A.

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

Miguel Jorge Moreira da Cruz Gil Mata

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

Idade: 45

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico

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

Cargos exercidos em sociedades do Grupo

- Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da Adira – Metal Forming Solutions, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração do Agrupamento Complementar de Empresas Atelgen, Produção de Energia, ACE
- Presidente do Conselho de Administração da Capwatt, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração do Agrupamento Complementar de Empresas Capwatt Hectare – Heat Power, ACE
- Presidente do Conselho de Administração do Agrupamento Complementar de Empresas Companhia Térmica do Serrado, ACE.
- Presidente do Conselho de Administração do Agrupamento Complementar de Empresas Soternix – Produção de Energia, ACE
- Presidente do Conselho de Administração da SC Hospitality, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sociedade de Iniciativa e Aproveitamentos Florestais – Energia, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da SC Industrials, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Troiaresort, SGPS, S.A.

- Presidente do Conselho de Administração da Suncoutim – Solar Energy, S.A.
- Membro do Conselho de Administração do Agrupamento Complementar de Empresas Feneralt – Produção de Energia, S.A
- Membro do Conselho de Administração da SC SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC Fitness, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Andar - Sociedade imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Bloco Q – Sociedade Imobiliária,
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt ACE, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Alrota, Wind Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Colombo – Heat Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Decentralized Solar Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Évora – Solar Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Ferreira – Solar Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Maia – Heat Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Martim Longo – Solar Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Services, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Vale do Caima – Heat Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Vale do Tejo – Heat Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Casa da Ribeira – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Centro Residencial da Maia - Urbanismo, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Cinclus - Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Country Club da Maia - Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Empreendimentos Imobiliários da Quinta da Azenha, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Engenho Novo Gás PT, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imoclub - Serviços Imobiliários, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imodivor - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imohotel - Empreendimentos Turísticos Imobiliários, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imoponte - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imopeninsula - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imosedas - Imobiliária e serviços, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Implantação - Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imoresort - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Porturbe - Edifícios e Urbanizações, S.A.

- Membro do Conselho de Administração da Praedium - Serviços, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Praedium II - Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Predisedas - Predial das Sedas, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Promessa - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC Assets, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC Fitness, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sete e Meio Herdades - Investimentos Agrícolas e Turismo, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sociedade Construções do Chile, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Soira - Sociedade Imobiliária de Ramalde, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sotáqua - Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Quarteira, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Spinveste - Gestão Imobiliária, SGII, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Spinveste - Promoção Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Troiaresort - Investimentos Turísticos, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Urbisedas - Imobiliária das Sedas, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Vastgoed One - Promoção Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Vastgoed Sun - Promoção Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Vistas do Freixo - Empreendimentos Turísticos e Imobiliários, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC – Sociedade de Consultadoria, S.A.
- Presidente do Conselho da Gerência da Capwatt México, Sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable
- Membro Gerência da Capwatt Chamusca – Bio Power, Unipessoal, Lda
- Membro da Gerência da Capwatt Estuário – Heat Power, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Capwatt IV – Heat Power, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Capwatt LouS.A.do – Heat Power Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Carvemagere, Manutenção e Energias Renováveis, Lda.
- Membro da Gerência da Companhia Térmica Tagol, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Ecofutura Luz Energia, S.L.
- Membro da Gerência Futura Carbono, S.L.
- Membro da Gerência Futura Energia Inversiones, S.L.
- Membro da Gerência da Futura Energia Y Gas, SL
- Membro da Gerência Green Renewable, S.L.
- Membro da Gerência da Guimadira – Máquinas e Ferramentas, Unipessoal, Lda.

Cargos exercidos em outras sociedades

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

Outros cargos exercidos anteriormente:

- *Chief Operating Officer* da CapWatt
- Presidente do Conselho de Administração da Race, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sopair, S.A.
- *Chief Operating Officer* da Euroresinas
- *Chief Operating Officer* da Impaper

Ivone Pinho Teixeira

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

Idade: 47

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico

- Licenciatura em Economia – Faculdade de Economia do Porto (1995)
- Pós-Graduação em Análise Crédito – Instituto Superior de Gestão Bancária (1996)
- Pós-Graduação em Fiscalidade Internacional – Universidade Católica (2004)

Cargos exercidos em sociedades do Grupo

- Membro do Conselho de Administração da Acrobatic Title, S.A.
- Membro do Conselho de Administração e Membro da Comissão Executiva da Adira – Metal Forming Solutions, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Andar - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Aqualuz Tróia – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Atlantic Ferries – Tráfego Local, Fluvial e Marítimo, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Bloco Q – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt ACE, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Alrota, Wind Power, S.A
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Services, S.A.

- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Colombo – Heat Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Évora – Solar Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Ferreira – Solar Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração do Agrupamento Complementar de Empresas Capwatt Hectare – Heat Power, ACE
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Decentralized Solar Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Maia – Heat Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Martim Longo – Solar Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Vale do Caima – Heat Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt Vale do Tejo – Heat Power, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Casa da Ribeira – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Centro Residencial da Maia – Urbanismo, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Cinclus - Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Country Club da Maia – Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Empreendimentos Imobiliários Quinta da Azenha, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Engenho Novo Gás PT S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Golf Time – Golfe e Investimentos Turísticos, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imobeauty, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imoclub – Serviços Imobiliários, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imodivor – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imohotel – Empreendimentos Turísticos, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imopenínsula – Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imoponte – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imoresort – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imosedas – Imobiliária e Serviços, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Implantação – Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Inparvi, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Marina de Tróia, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Marmagno – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Marvero – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Porto Palácio Hotel – Exploração Hoteleira, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Porturbe – Edifícios e Urbanizações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Praedium – Serviços, S.A.

- Membro do Conselho de Administração da Praedium II – Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Predisedas – Predial das Sedas, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da PromesS.A. – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da PUMP, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC Industrials, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC – Sociedade de Consultadoria, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC Assets, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC Finance, BV
- Membro do Conselho de Administração da SC Fitness, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC Hospitality, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da S.I.I. – Soberana – Investimentos Imobiliários, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sete e Meio Herdades – Investimentos Agrícolas e Turismo, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sociedade Construções do Chile, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Soira – Sociedade Imobiliária de Ramalde, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Solinca – Health and Fitness, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Soltróia – Sociedade Imobiliária de Urbanização e Turismo de Tróia, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sotáqua – Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Quarteira, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Spinveste – Gestão Imobiliária, SGII, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Spinveste – Promoção Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da The Artist Porto Hotel & Bistro – Actividades Hoteleiras, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da The House Ribeira – Exploração Hoteleira, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Tróia Market – Supermercados, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Troiaresort – Investimentos Turísticos, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Troiaresort, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração de Administração Troiamed - Sociedade de Mediação Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Tulipamar – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da UP Invest, SGPS, S.A.
- Membro da Gerência da Urbisedas – Imobiliária das Sedas, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Vastgoed One - Promoção Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Vastgoed Sun - Promoção Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Vistas do Freixo – Empreendimentos Turísticos, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da 2NDROOM - Exploração Hoteleira, S.A.

- Membro da Gerência da Aqualuz - Turismo e Lazer, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Capwatt Chamusca – Bio Power, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Capwatt Estuário – Heat Power, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Capwatt IV – Heat Power, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Capwatt LouS.A.do – Heat Power Unipessoal, Lda.
- Membro do Conselho da Gerência da Capwatt México, Sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable
- Membro da Gerência da Carvemagere, Manutenção e Energias Renováveis, Lda.
- Membro da Gerência da Companhia Térmica Tagol, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Ecofutura Luz Energia, S.L.
- Membro da Gerência da Futura Carbono, S.L.
- Membro da Gerência da Futura Energia Inversiones, S.L.
- Membro da Gerência da Futura Energia Y Gas, S.L.
- Membro da Gerência da Futura Green Renewable, S.A.
- Membro da Gerência da Guimadira – Máquinas e Ferramentas, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Urban Fit - Gestão de Health Clubs, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Urban Fit Foz- Gestão de Health Clubs, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Urban Fit Gaia - Gestão de Health Clubs, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Urban Fit Maia - Gestão de Health Clubs, Unipessoal, Lda.

Cargos exercidos em outras sociedades

–

Outros cargos exercidos anteriormente:

- Membro do Conselho de Administração da Race SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Race – Refrigeration & Air Conditioning Engineering, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sopair, S.A.
- *Chief Financial Officer*, Grupo Sonae Capital
- Directora de Finanças Corporativas, Grupo Sonae Capital

Isabel Maria Pereira Aníbal Vaz
Membro do Conselho de Administração da Sonae Capital
Idade: 54 anos
Nacionalidade : Portuguesa

Curriculum Académico

- Licenciatura em Engenharia Química (Ramo de Processos e Indústria) pelo Instituto Superior Técnico de Lisboa (1990)
- MBA com especialização em Gestão pela Universidade Nova de Lisboa (1994)

Cargos exercidos em sociedades do Grupo:

–

Cargos exercidos em outras sociedades:

- Vice-Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da Luz Saúde, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração do Hospital da Luz, S.A. (LISBOA)
- Presidente do Conselho de Administração do Hospital da Luz – Centro Clínico da Amadora, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração do Hospital da Arrábida – Gaia, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração das Casas da Cidade – Residências Sénior de Carnaxide, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Surgicare – Unidades de Saúde, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração do Hospital da Luz - Oeiras, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da RML – Residência Medicalizada de Loures, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Vila Lusitano – Unidades de Saúde, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração do Hospital Residencial do Mar, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Hospor – Hospitais Portugueses, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração das Casas da Cidade – Residências Sénior, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da SGHL – Sociedade Gestora do Hospital de Loures, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração do CRB – Clube Residencial da Boavista, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Luz Saúde – Serviços, A.C.E.
- Presidente do Conselho de Administração da Cliria – Hospital Privado de Aveiro, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Luz Saúde – Unidades de Saúde e de Apoio à Terceira Idade, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração do Hospital da Luz - Coimbra S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Hospital da Luz - Guimarães, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração do H.M.E. – Gestão Hospitalar, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da GLSMED Learning Health, S.A.
- Administradora da S. C. H. - Sociedade de Clínica Hospitalar S.A.
- Administradora da Genomed – Diagnósticos de Medicina Molecular, S.A.

- Membro do International Advisory Board do The Lisbon MBA da Universidade Nova de Lisboa

Outros cargos exercidos anteriormente:

- 2009-2018 - Membro do Conselho da Faculdade da Nova School of Business and Economics da Universidade Nova de Lisboa

Pedro Manuel Martins Bruno

Administrador Executivo e Membro do Conselho de Administração da Sonae Capital, S.A.

Idade: 52 anos

Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico

- Licenciatura em Matemática Aplicada pela Universidade Autónoma de Lisboa (1986-1990)

Cargos exercidos em sociedades do Grupo:

- Membro do Conselho de Administração da Acrobatic Title, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Andar – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Aqualuz Tróia – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Atlantic Ferries – Tráfego Local, Fluvial e Marítimo, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Bloco Q – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Capwatt, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Cas. da Ribeira – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração do Centro Residencial da Maia – Urbanismo, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Cinclus – Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Country Club da Maia – Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Empreendimentos Imobiliários da Quinta da Azenha, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Golf Time – Golfe e Investimentos Turísticos, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imobeauty, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imoclub - Serviços Imobiliários, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imodivor – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imohotel – Empreendimentos Turísticos Imobiliários, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imopeninsula – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imoponte – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imoresort – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Imosedas – Imobiliária e Serviços, S.A.

- Membro do Conselho de Administração da Implantação – imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Marina de Tróia, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Marmagno – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Marvero – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração do Porto Palácio Hotel – Exploração Hoteleira, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Porturbe – Edifícios e Urbanizações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Praedium – Serviços, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Praedium II – Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Predisedas – Predial das Sedas, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Promessa – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da PUMP, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC – Sociedade de Consultadoria, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC Assets, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC Fitness, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC Industrials, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC Hospitality, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sete e Meio Herdades – Investimentos Agrícolas e Turismo, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da S.I.I. – Soberana – Investimentos Imobiliários, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sociedade Construções do Chile, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Soira – Sociedade Imobiliária de Ramalde, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Solinca – Health and Fitness, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Soltróia – Sociedade Imobiliária de Urbanização e Turismo de Tróia, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sotáqua – Sociedade de Empreendimentos Turísticos de Quarteira, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Spinveste – Gestão Imobiliária, SGII, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Spinveste – Promoção Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração do The Artist Porto Hotel & Bistrô – Atividades Hoteleiras, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da The House Ribeira Hotel – Exploração Hoteleira, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Tróia Market – Supermercados, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Tróia Natura, S.A.
- Membro do Conselho de administração da Troiamed - Sociedade de Mediação Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Troiaresort – Investimentos Turísticos, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Troiaresort, SGPS, S.A.

- Membro do Conselho de Administração da Tulipamar – Exploração Hoteleira e Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Urbisedas – Imobiliária das Sedas, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da UP Invest, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Vastgoed One – Promoção Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Vastgoed Sun – Promoção imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Vistas do Freixo – Empreendimentos Turísticos e Imobiliários, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da 2NDROOM – Exploração Hoteleira, S.A.
- Membro da Gerência da Aqualuz – Turismo e Lazer, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Urban Fit - Gestão de Health Clubs, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Urban Fit Foz- Gestão de Health Clubs, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Urban Fit Gaia - Gestão de Health Clubs, Unipessoal, Lda.
- Membro da Gerência da Urban Fit Maia - Gestão de Health Clubs, Unipessoal, Lda.

Cargos exercidos em outras sociedades:

–

Outros cargos exercidos anteriormente:

- *Chief Operating Officer* da Sonae Turismo / Sonae Capital
- *Director Private Labels* da Sonae MC

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério
 Membro do Conselho de Administração da Sonae Capital, S.A.
 Idade: 60 anos
 Nacionalidade: Portuguesa

Curriculum Académico

- Licenciatura em Engenharia Civil - FEUP (1982)
- Mestrado em Gestão de Empresas – MBA (*Porto Business School*) (1988-1989)

Cargos exercidos em sociedades do Grupo:

–

Cargos exercidos em outras sociedades:

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

- Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, S.A.
- Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, S.A.
- Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da NOS, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, S.A.
- Vice-Presidente do Conselho de Administração da Iberian Sports Retail Group, S.L.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Holdings, S.A.
- Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae FS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Love Letters - Galeria de Arte, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Enxomil - Consultoria e Gestão, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Enxomil – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Presidente do Conselho Diretor da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial)
- Membro do Conselho de Administração da Fundação Cargaleiro

Outros cargos exercidos anteriormente:

- Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investments BV
- Membro Executivo do Conselho de Administração da Sontel BV
- Vice-Presidente Executivo da Sonae - SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da MDS, SGPS, S.A.
(Presidente do Conselho de Administração desde outubro de 2014)
- Presidente do Conselho de Administração da Modelo Continente, SGPS, S.A. (Fusão Sonae MC, SGPS, S.A.)
- Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, SA
(Fusão Sonae MC – Modelo Continente, SGPS, S.A.)
- Presidente do Conselho de Administração da Sonaerp – Retail Properties, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da MDS Auto, Mediação de Seguros, S.A.
- Membro do Conselho Superior da Universidade Católica Portuguesa
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SA
(actualmente Sonae MC – Serviços Partilhados, S.A.)
- Membro do Conselho Superior do Porto Business School
- Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom – Serviços Partilhados, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae RE, S.A.

- Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Financial Services, S.A. (actualmente SFS - Financial Services, IME, SA.)
- Co-CEO da Sonae - SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da SFS, Gestão e Consultoria, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Corporate, S.A.

António Monteiro de Magalhães
Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, S.A.

Curriculum Académico

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

Cargos exercidos em sociedades do Grupo

–

Cargos exercidos em outras sociedades

- Sócio e Administrador da sociedade António Magalhães & Carlos Santos – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas (desde a sua constituição, em 1989)
- Membro do Conselho Fiscal da Cin – Corporação Industrial do Norte, S.A.
- Presidente da Mesa da Assembleia Representativa da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas no mandato 2018/2020
- Membro Assembleia Representativa da Ordem dos Economistas no mandato 2018/2020

Outros cargos exercidos anteriormente:

- Presidente do Conselho Superior da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas nos mandatos de 2012/2014 e 2015/2017
- Membro do Conselho Fiscal das sociedades: Montepio Holding, SGPS, S.A. e Montepio Investimento, S.A. nos mandatos de 2008/2010, 2011/2013 e 2014/2016
- Presidente do Conselho Fiscal da Nexponor – Sociedade Especial de Investimento Imobiliário de Capital Fixo – SICAFI, S.A. no mandato 2013/2015
- Membro da Assembleia Representativa da Ordem dos Economistas no mandato 2016/2017

Manuel Heleno Sismeiro
Vogal do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, S.A.

Curriculum Académico

- Contabilista, ICL, Lisboa (1964)
- Licenciatura em Finanças, ISCEF, Lisboa (1971)

Cargos exercidos em sociedades do Grupo

–

Cargos exercidos em outras sociedades

- Presidente do Conselho Fiscal da Sonae Arauco Portugal, S.A.
- Presidente do Conselho Fiscal da OCP Portugal – Produtos Farmacêuticos, S.A.
- Membro do Conselho Fiscal da Sonae, SGPS, S.A.

Outras actividades profissionais:

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

Susana Catarina Iglésias Couto Rodrigues de Jesus
Vogal do Conselho Fiscal da Sonae Capital, SGPS, S.A.

Curriculum Académico

- Licenciatura Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, concluída em 1998
- Pós-Graduação Gestão do Risco e Derivados, da Universidade Católica Portuguesa. e da, então, denominada Bolsa. de Derivados do Porto, concluída em 2000

Cargos exercidos em sociedades do Grupo

–

Cargos exercidos em outras sociedades

- Presidente do Conselho Fiscal da Flexdeal – Sociedade de Investimento Mobiliário para Fomento da Economia, S.A.
- Presidente do Conselho Fiscal da Bright Ventures Capital, SCR, S.
- Vogal do Conselho Fiscal do Banco Primus, S.A.
- Vogal do Conselho Fiscal Mota Engil, SGPS, S.A
- Membro do Conselho Fiscal, na qualidade de Revisora Oficial de Contas, da Associação Porto Digital

- Membro do Conselho Fiscal, na qualidade de Revisora Oficial de Contas, da Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A.
- Fiscal Único, na qualidade de Revisora Oficial de Contas, da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte
- Fiscal Único, na qualidade de Revisora Oficial de Contas, da Imocapital, S.A
- Fiscal Único, na qualidade de Revisora Oficial de Contas, da Oftaline, S.A.
- Fiscal Único, na qualidade de Revisora Oficial de Contas, da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E.
- Fiscal Único, na qualidade de Revisora Oficial de Contas, da sociedade Gestão e Obras do Porto, E.M.

Outros cargos exercidos anteriormente:

- Desde Junho 2007-Janeiro 2015 - Presidente do Conselho Fiscal da sociedade Finibanco Vida - Companhia de Seguros de Vida, S.A
- 2009-2017 - Membro do Grupo de Trabalho PME da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
- Outubro 2012-Setembro 2018 - Membro da Comissão de Fiscalização, na qualidade de Revisora Oficial de Contas, da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões
- Março 2013-Julho 2016 - Vogal do Conselho Fiscal da sociedade Nexponor – Sociedade Especial de Investimento Imobiliário de Capital Fixo – SICAFI – S.A.
- Fevereiro 2013-Dezembro 2017 - Fiscal Único, na qualidade de Revisora Oficial de Contas, de Alvorada do Norte, S.A
- Outubro 2014-Julho 2018 - Fiscal Único da Ambar Passion, S.A., na qualidade de Revisora Oficial de Contas
- Outubro 2014-Julho 2018 - Fiscal Único a Ambar – Ideias no Papel, S.A., na qualidade de Revisora Oficial de Contas

www.sonaecapital.pt

SONAE CAPITAL

