

## **Anexo – Governo das Sociedades**

***O presente anexo foi elaborado de acordo com os Regulamentos 07/2001 e 11/2003 da CMVM, bem como de acordo com as recomendações desta entidade sobre o Governo das Sociedades.***

## **ESTRUTURA ORGANIZATIVA E PROCESSO DE DECISÃO**

O Conselho de Administração da Sonaecom é composto por 9 membros, incluindo 5 administradores não-executivos dos quais 3 são independentes. O CEO do Grupo, os CEO's das principais unidades de negócio e o CFO do Grupo compõem o quadro dos administradores executivos da Sonaecom.

Os membros não-executivos do Conselho de Administração reúnem entre si uma vasta experiência profissional em áreas empresariais, financeiras, políticas e académicas e exercem uma forte influência no processo de tomada de decisões e de desenvolvimento da estratégia na empresa. Três dos administradores não-executivos são independentes dos principais accionistas da Sonaecom.

A Comissão Executiva, em conjunto com o Adjunto do Conselho de Administração, é responsável pela gestão diária do Grupo de acordo com a seguinte estrutura organizativa:

<b>Antonio Casanova</b>	<b>Luís Filipe Reis</b>	<b>Antonio Lobo Xavier</b>	<b>Chris Lawrie</b>	<b>Paulo Azevedo</b>
Optimus Ambiente	Novis Matrix	Legal Regulação	Admin & Finanças Relações com Investidores	Instalações S&SI
Serviço ao Cliente	Recursos Humanos	Relações Públicas	Planeamento e Controlo de Gestão Fusões & Aquisições	
Dept Técnico / Gestão de Redes	IT/IS		Auditoria Interna	
<b>CEO Optimus</b>	<b>CEO Novis</b>	<b>CLRO Sonaecom</b>	<b>CFO Sonaecom</b>	<b>CEO Sonaecom</b>

### **Os nossos Administradores**

#### **Belmiro de Azevedo**

	Presidente executivo do Conselho de Administração da Sonae SGPS e Presidente não-executivo do Conselho de Administração da Sonaecom, Membro não executivo da Direcção do World Business Council for Sustainable Development e do European Advisory Board da "London Business School"
Funções anteriores	Director de Investigação e Desenvolvimento da Sonae, Director-Geral e Administrador Delegado da Sonae, e Director da Associação para a União Monetária Europeia
Habilitações literárias	Licenciatura em Engenharia Química Industrial pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, PMD da "Harvard Business School" e participação no Financial Management Programme na "Stanford University".

<b>António Borges (Independente)</b>	
Funções anteriores	Administrador não-executivo da Sonaecom e Vice-Presidente Executivo da “Goldman Sachs International” Reitor do Insead, Vice-Governador do Banco de Portugal, membro do Comité Monetário para a Comunidade Europeia e Presidente do Sub-comité de Política Monetária do Comité Europeu dos Governadores dos Bancos Centrais
Habilitações literárias	Licenciatura pela Universidade Técnica de Lisboa, e MA e PhD em Economia pela “Stanford University” na Califórnia
<b>Jean-François Pontal (Independente)</b>	
Funções anteriores	Administrador não-executivo da Sonaecom CEO da Orange, Vice-Presidente executivo do Grupo France Telecom; Vários cargos de gestão de topo no Grupo Carrefour: membro do Conselho de Administração, CEO da PRYCA; Consultor.
Habilitações literárias	Licenciatura em Engenharia do Centre d'Etudes Supérieures des Techniques Industrielles em França
<b>Richard O'Toole (Independente)</b>	
Funções anteriores	Administrador não-executivo da Sonaecom, e conselheiro e consultor de várias empresas privadas e públicas nas áreas de comércio, concorrência e regulamentação. Adjunto-especial do Gabinete do Director Executivo da Agência Internacional de Energia da OCDE, Correspondente Político Europeu do Ministério dos Negócios Estrangeiros, Chefe de Gabinete da Comissão Europeia, Administrador-Executivo da Divisão de Tecnologias no Grupo GPA, Administrador-geral-adjunto do Acordo Geral de Comércio Aduaneiro (GATT), responsável pelo Government Affairs da empresa internacional de engenharia eléctrica ABB e membro da Administração da companhia irlandesa “East Telecom plc”
Habilitações literárias	Licenciatura e Mestrado pela National University of Ireland
<b>David Bain</b>	
Funções anteriores	Administrador não-executivo da Sonaecom e CFO da Efanor Investimentos CFO da Sonaecom, da Inparsa e da Sonae SGPS. CFO do Grupo Auto-Sueco e de várias empresas de Vinho do Porto do Grupo Taylor/Fonseca
Habilitações literárias	Licenciatura em Economia pela Universidade de Bristol. Fellow do “Institute of Chartered Accountants” de Inglaterra e Gales
<b>Paulo Azevedo</b>	
Funções anteriores	Presidente da Comissão Executiva da Sonaecom e Presidente do Conselho de Administração da Optimus e da Novis Presidente da Comissão Executiva da Optimus e Administrador Executivo da Modelo Continente SGPS
Habilitações literárias	Licenciatura em Engenharia Química pela “École Polytechnique Federal de Lausanne” e MBA pelo Instituto Superior de Estudos Empresariais (Universidade do Porto)

<b>Luis Filipe Reis</b>	Administrador executivo da Sonaecom, Presidente das Comissões Executivas da Matrix e da Novis e Administrador não-executivo da Optimus e da Sonaecom Sistemas de Informação
Funções anteriores	Membro Executivo do Conselho de Administração da Modelo Continente SGPS, Presidente da Direcção do Banco Universo e Director de Marketing da Sonae Distribuição
Habilitações literárias	Licenciatura em Medicina pela Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra, MBA em Gestão de Empresas pelo ISEE da Universidade do Porto, Doutoramento em Economia pela Universidade Complutense de Madrid e frequência do SEP - Stanford Executive Program (“Stanford University”)
<b>António Casanova</b>	Administrador Executivo da Sonaecom e Presidente da Comissão Executiva da Optimus
Funções anteriores	Administrador de Marketing e Vendas da Optimus, Administrador Geral Adjunto da Lever Portuguesa, Director Coordenador de Marketing no Banco Fonsecas & Burnay (Grupo BPI), Consultor Associado Sénior na McKinsey & Co.
Habilitações literárias	Licenciatura com distinção em Economia pela “London School of Economics” e MBA pela Universidade Nova de Lisboa
<b>Chris Lawrie</b>	Administrador executivo e CFO da Sonaecom e responsável pelas áreas de estratégia e desenvolvimento corporativo da Sonaecom.
Funções anteriores	Administrador não executivo da Optimus e da We Do. Adjunto do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Sonaecom; trabalhou na banca de investimentos, cobrindo a Europa do Sul, nas áreas de fusões e aquisições, consultoria geral, mercado de capitais e financiamento da dívida; Director do Grupo Europeu de Telecomunicações do “Credit Suisse First Boston”; Director da BZW; trabalhou na Schrodgers nas áreas de banca e finanças empresariais
Habilitações literárias	Licenciatura com distinção em Estudos Empresariais e Finanças, no Reino Unido

#### Adjunto do Conselho de Administração

<b>António Lobo Xavier</b>	Gestor de topo da Sonaecom com o pelouro legal; responsável pela regulação, planeamento fiscal e comunicação. Membro do Conselho de Administração e de Comitês de diversas instituições públicas e privadas
Habilitações literárias	Licenciatura em Direito e Mestrado em Ciências Económico-Jurídicas pela Universidade de Coimbra

#### Comités do Conselho de Administração

O Conselho de Administração da Sonaecom criou dois comités, o Comité de Auditoria e Finanças e o Comité de Nomeações e de Remunerações, de forma a maximizar a eficácia operacional dos seus administradores e cumprir com as práticas internacionais de Governo das Sociedades.

## COMITÉS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Comité de Auditoria e Finanças	Comité de Nomeações e de Remunerações
Richard O'Toole (independente) Jean-François Pontal (independente) David Bain	Belmiro de Azevedo António Borges (independente) Jean-François Pontal (independente) Paulo Azevedo

### ÓRGÃOS SOCIAIS – Constituição e Organização

#### Conselho de Administração

De acordo com os estatutos da sociedade, o Conselho de Administração é constituído por um número ímpar de elementos – três, cinco, sete ou nove membros – eleitos em Assembleia Geral de Accionistas. A eleição é feita por mandatos de quatro anos e contempla a possibilidade de re-eleição. O Conselho de Administração deve eleger o seu Presidente. Actualmente, o Conselho de Administração da Sonaecom é constituído por nove elementos, dos quais quatro são administradores executivos e cinco são não-executivos (tal como definido na primeira secção deste anexo).

O Conselho de Administração deve reunir, no mínimo, quatro vezes por ano, tal como disposto nos estatutos da sociedade. Durante o ano de 2003 realizaram-se seis reuniões do Conselho de Administração. Para que haja quorum é necessário que a maioria dos administradores estejam presentes. Todos os membros do Conselho de Administração têm o mesmo direito de voto e as decisões são aprovadas por maioria de votos. Os deveres dos membros do Conselho de Administração são os que constam da legislação Portuguesa.

#### Comissão Executiva

Tal como previsto nos estatutos da sociedade, o Conselho de Administração pode delegar numa Comissão Executiva decisões, deveres e responsabilidades ligados com a actividade da sociedade. A Comissão Executiva deve ser composta por membros do Conselho de Administração seleccionados para este efeito. Nos termos do documento de delegação de poderes aprovado pelo Conselho de Administração, as decisões tomadas pela Comissão Executiva devem ser aprovadas por unanimidade.

A Comissão Executiva tem poderes para deliberar em assuntos relacionados com a gestão corrente da sociedade e não pode deliberar sobre temas que são da competência exclusiva do Conselho de Administração. A Comissão Executiva da Sonaecom tem todos os poderes de gestão corrente da sociedade, excepto:

- Eleição do Presidente do Conselho de Administração;
- Cooptação de administradores;
- Convocatórias de Assembleias Gerais;
- Aprovação do Relatório e Contas anuais;
- Prestação de cauções e garantias reais ou pessoais pela sociedade se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de € 500.000;

- f) Deliberação sobre mudança da sede social e sobre aumento do capital social;
- g) Deliberação sobre projectos de fusão, cisão e transformação da sociedade ou quaisquer outros projectos que digam respeito à associação da sociedade a qualquer outra entidade com vista à formação de novas sociedades;
- h) Aprovação do *Business Plan* e do orçamento anual da sociedade;
- i) Deliberação sobre políticas de recursos humanos, nomeadamente planos de *stock options* e fixação de remuneração variável aplicável a quadros de topo (acima do nível XIV) em áreas que não sejam da competência da Assembleia Geral ou da Comissão de Vencimentos;
- j) Definição ou alteração de políticas contabilísticas sempre que a sociedade em causa esteja integrada no perímetro de consolidação do Grupo;
- k) Aprovação de contas trimestrais e semestrais;
- l) Compra e venda, realização de operações de leasing financeiro de longa duração ou outros investimentos em activos fixos tangíveis, quando envolvam valores que excedam o montante de €1.000.000, por cada transacção, excepto se enquadrados no âmbito do orçamento anual ou do *Business Plan* aprovados em Conselho de Administração;
- m) Subscrição ou compra de acções em sociedades participadas se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de €5.000.000, excepto se enquadrados no âmbito do orçamento anual ou do *Business Plan* aprovados em Conselho de Administração;
- n) Investimento em novas sociedades, bem como investimento em outros activos fixos financeiros se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de €1.000.000 excepto se enquadrados no âmbito do orçamento anual ou do *Business Plan* aprovados em Conselho de Administração;
- o) Outros investimentos se, durante o exercício social e no seu conjunto, excederem o valor acumulado de €1.000.000, excepto se enquadrados no âmbito do orçamento anual ou do *Business Plan* aprovados em Conselho de Administração;
- p) Desinvestimentos ou alienação de activos desde que resulte da referida transacção um efeito significativo (entendido como sendo igual ou superior a 5%) sobre os resultados operacionais da sociedade ou afecte os postos de trabalho de mais de 100 trabalhadores, excepto se enquadrados no âmbito do orçamento anual ou do *Business Plan* aprovados em Conselho de Administração.

A Comissão Executiva deve informar de forma sistemática o Conselho de Administração das principais decisões tomadas, de forma a garantir que os seus membros se mantêm devidamente informados e actualizados dessas mesmas decisões.

A Comissão Executiva da Sonaecom reúne pelo menos uma vez mensalmente e o CEO do Grupo é o Presidente da Comissão Executiva.

### **Comité de Auditoria e Finanças**

A Sonaecom integra na sua estrutura organizativa um Comité de Auditoria e Finanças (“CAF”) que é constituído por 3 membros eleitos pelo Conselho de Administração, os quais fazem parte integrante deste Conselho. O CAF reúne pelo menos 5 vezes por ano. No âmbito das responsabilidades e poderes que lhe são conferidos, o CAF é responsável pelo acompanhamento e auditoria dos processos de reporte financeiro e das normas contabilísticas da sociedade, pela avaliação, em nome do Conselho de Administração, do risco associado às actividades da empresa, e pelo cumprimento dos procedimentos de governo das sociedades dentro da empresa. O CAF também reúne directamente com os auditores externos da sociedade e com a equipa de Auditoria Interna da Sonaecom. Actualmente, o Comité é composto por 3 administradores não-executivos e é presidido por um administrador não-executivo independente.

### **Comité de Nomeações e de Remunerações**

O Comité de Nomeações e de Remunerações da Sonaecom (“CNR”) é constituído por 4 membros: o Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, o CEO e dois administradores não-executivos. O CNR reúne pelo menos uma vez por ano. Este Comité é responsável pela identificação dos candidatos ao cargo de administrador ou outros cargos de topo dentro do leque das empresas do Grupo Sonaecom. É também responsável, em nome do Conselho de Administração, por supervisionar a preparação das propostas de remuneração dos respectivos administradores. Em termos hierárquicos, o CNR reporta ao Conselho de Administração da Sonaecom e trabalha em coordenação com a Comissão de Vencimentos do principal accionista.

## **EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO E REPRESENTAÇÃO ACCIONISTA**

A mesa da Assembleia Geral é composta por um Presidente, um Vice-Presidente e um Secretário e é eleita pelos accionistas por um mandato de quatro anos. As Assembleias Gerais são convocadas e conduzidas pelo Presidente ou, na sua ausência, pelo Vice-Presidente. Todos os accionistas com direito a voto podem participar directamente nas reuniões da Assembleia Geral ou podem fazer-se representar por um procurador. A cada lote de quinhentas acções corresponde um voto; os accionistas têm direito a tantos votos quantos os correspondentes à parte inteira que resultar da divisão por quinhentos do número de acções que possuam.

No âmbito da desagregação de funções e governo da sociedade e, tal como previsto nos estatutos da sociedade, a Assembleia Geral de Accionistas elegeu uma Comissão de Vencimentos que é responsável pela aprovação das remunerações dos membros dos órgãos sociais da empresa em representação dos accionistas. Esta Comissão reúne uma vez por ano, ou sempre que seja necessário, e é constituída por um Presidente, Belmiro Mendes de Azevedo em representação da Sonae SGPS, SA e dois especialistas independentes, José Manuel Trindade Neves Adelino e Bruno Walter Lehmann.

Nos termos do Artigo vigésimo dos estatutos da sociedade, a Assembleia Geral é constituída somente pelos accionistas com direito a voto possuidores de acções ou títulos de subscrição que as substituam que, até oito dias antes da realização da Assembleia as tenham:

- a) averbado em seu nome nos registos da sociedade, sendo nominativas;  
ou
- b) Registado em seu nome nos livros da sociedade ou depositados em instituição de crédito, sendo ao portador;
- c) Inscrito em conta de valores mobiliários escriturais, se revestirem essa natureza.

O depósito junto de intermediário financeiro e a inscrição referida na alínea c) do parágrafo anterior têm de ser comprovados por carta emitida pela respectiva instituição, que dê entrada na sociedade pelo menos oito dias antes da data da sua realização.

Os estatutos da Sonaecom incluem um conjunto de regras relativas aos direitos de voto. Os estatutos contemplam a possibilidade dos accionistas votarem por correspondência no que se refere exclusivamente à alteração do contrato social e à eleição dos órgãos sociais. Os boletins de voto devem ser recebidos na sede da sociedade até três dias antes da data da assembleia e devem ser dirigidos ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral. A Sonaecom está a estudar a hipótese de implementar a utilização de um modelo informático que permita que a votação, nestes casos, seja feita de forma electrónica.

Filipa Santos Carvalho é a secretária da sociedade e Rosário Monteiro de Barros é a secretária substituta. Por outro lado, David Bain é o representante da sociedade perante a entidade reguladora dos mercados (CMVM).

#### **Limitações aos direitos de voto**

Todos os accionistas têm o mesmo direito de voto e a empresa não tem conhecimento de quaisquer acordos entre os accionistas das acções. O Conselho de Administração não tem conhecimento de direitos especiais ou acordos parassociais que envolvam accionistas da sociedade. A sociedade não adoptou quaisquer medidas impeditivas do êxito de ofertas publicas de aquisição.

## **CÓDIGOS DE CONDUTA E REGULAMENTOS INTERNOS**

A Missão e Valores da Sonaecom foram largamente divulgados dentro do Grupo.



A ambição da Sonaecom é ser a **melhor** empresa na prestação de **serviços de comunicações em Portugal**, criando um **ambiente de eleição** para o **desenvolvimento do potencial dos melhores profissionais**.

A Sonaecom procura de uma forma **determinada** criar **consistentemente** produtos, serviços e soluções **inovadores** que **satisfaçam integralmente** as **necessidades dos seus mercados** e **gerem valor económico superior**.



A Sonaecom não definiu a existência de códigos de conduta específicos para a resolução de conflitos de interesse, questões de confidencialidade ou não-conformidade na medida em que, no seu entendimento, tais princípios decorrem directamente dos deveres impostos pela lei aos membros do órgão de administração.

A Sonaecom organizou programas e criou equipas específicas para gerir as questões ambientais e de saúde e segurança no trabalho. O Sistema de Gestão Ambiental (“SGA”) pode ser consultado na página internet da Sonaecom ([www.sonae.com](http://www.sonae.com)).

### Gestão de Risco

A Sonaecom está integrada num sector caracterizado por uma elevada concorrência, uma mudança acelerada relativamente a processos e tecnologias, investimentos muito significativos e por uma prestação de serviço em tempo real nas suas empresas mais significativas.

Os valores e princípios da Sonaecom, que constituem o enquadramento das políticas, organização e processos da gestão de risco assentam na Credibilidade, Eficiência, Profissionalismo e Inovação.

Desta forma, a gestão de risco é uma das componentes da cultura da Organização.

Sendo parte da Cultura da Organização, a gestão de risco está presente em todos os processos de gestão e é uma responsabilidade de todos os seus gestores e colaboradores, nos diferentes níveis da organização.

Como abordagem estruturada e disciplinada que alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologias e conhecimento com o propósito de identificar, avaliar e gerir as incertezas que a Empresa enfrenta na prossecução dos objectivos de negócio e de criação de valor, a Gestão de Risco está presente em todo o ciclo do processo de planeamento e execução das estratégias definidas.

No âmbito do planeamento estratégico, são identificados e avaliados os riscos do portfólio dos negócios existentes, bem como do desenvolvimento de novos negócios e dos projectos mais relevantes, e definidas as estratégias de gestão desses riscos.

No plano tático, são identificados e avaliados os riscos que afectam os objectivos de negócio e são planeadas acções de gestão desses riscos, que são incluídas e monitoradas no âmbito dos planos das unidades de negócio e das unidades funcionais. É utilizada uma metodologia uniforme e sistemática que compreende nomeadamente o seguinte:

- Identificação e sistematização dos riscos que afectam a organização (“linguagem comum”): definição e agrupamento dos riscos (dicionário e matriz de riscos);
- Avaliação e priorização dos riscos em função do impacto nos objectivos de negócio e probabilidade de ocorrência;
- Identificação e definição das causas dos riscos mais importantes;
- Determinação e medição de indicadores para os riscos críticos;
- Avaliação das estratégias (opções) de gestão de risco;
- Desenvolvimento de um plano de acções de gestão de risco e integração nos processos de planeamento e de gestão das unidades e das funções da Empresa;
- Monitorização e reporte do progresso de implementação do plano de acções.

Nos riscos de natureza mais horizontal, nomeadamente em grandes projectos de mudança da organização, planos de contingência e de recuperação dos negócios, são desenvolvidas abordagens que contemplam a gestão de risco com a participação de todos os responsáveis das unidades e das funções envolvidas, como o demonstraram, o Ano 2000, a passagem para o Euro, a alteração de taxa do IVA ou a portabilidade.

No que respeita aos riscos de segurança dos activos tangíveis e das pessoas (riscos técnico-operacionais), a gestão de risco:

- coordena a implementação do processo de Continuidade de Negócio que desenvolve a resiliência e a capacidade de resposta a ameaças, contribuindo para a prevenção e redução do risco de interrupção do negócio e de perdas catastróficas;
- acompanha a implementação do processo de segurança da informação;
- analisa o risco nas principais unidades e respectivas acções preventivas e correctivas dos riscos identificados;
- acompanha a cobertura financeira dos riscos seguráveis de modo a permitir a sua monitorização.

A articulação entre a Gestão de Risco e a Auditoria Interna é efectuada através da identificação das unidades, processos, e sistemas de informação a contemplar no Plano Anual da Auditoria Interna, em que, com base na avaliação e priorização de riscos de negócio (Modelo de Riscos de Negócio) da Sonaecom, é realizado o cruzamento dos riscos estratégicos com os macro-processos, e a indicação dos drivers (principais causas) associados.

Sendo responsabilidade de todos os gestores e colaboradores da Empresa nos diferentes níveis da Organização, a Gestão de Risco é apoiada e suportada pelas funções de Auditoria e Gestão de Risco e Planeamento e Controlo de Gestão.

A função de Auditoria e Gestão de Risco tem por missão ajudar a Organização a atingir os seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e estruturada de desenvolvimento e avaliação da eficácia da gestão dos riscos e do controlo dos processos de negócio e sistemas de informação.

A função de Gestão de Risco promove, coordena, facilita e apoia o desenvolvimento dos processos de gestão de risco.

A função de Auditoria Interna identifica e avalia a eficácia 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 da Organização.

A função de Planeamento e Controlo de Gestão promove e apoia a integração da gestão de risco no ciclo de planeamento da Organização.

A Gestão de Risco, a Auditoria Interna e o Planeamento e Controlo de Gestão são actividades desenvolvidas de forma horizontal em todos os negócios da Sonaecom, através de funções especialmente dedicadas e com reporte directo à Comissão Executiva da Sonaecom.

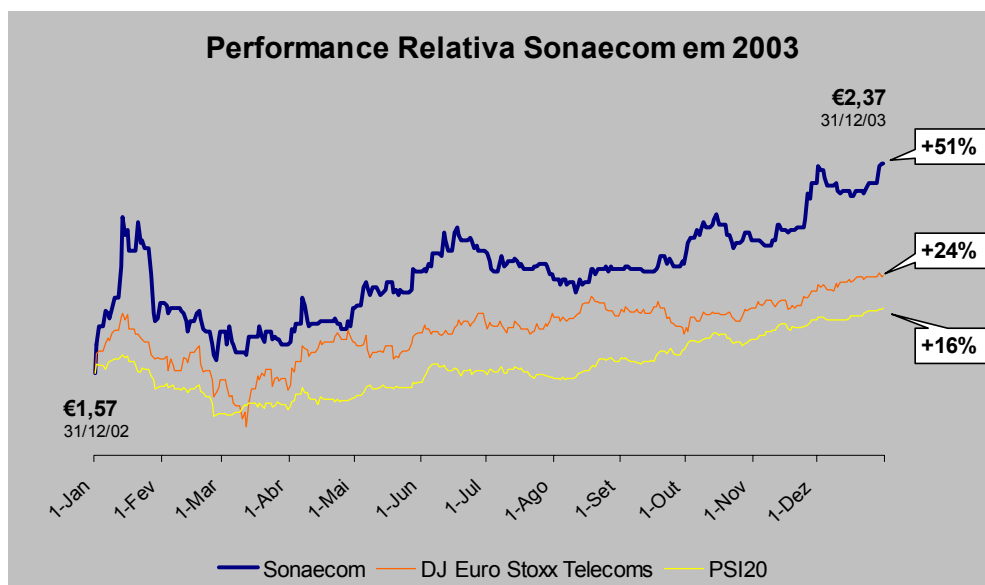
A Auditoria reporta ainda ao Conselho de Administração da Sonaecom através do Comité de Auditoria e Finanças.

Os riscos de fiabilidade e integridade da informação contabilística e financeira são igualmente avaliados e reportados pela Auditoria Externa.

## **A SONAECOM E O MERCADO DE CAPITALIS**

### **Perfomance das acções da Sonaecom durante 2003**

A cotação das acções da Sonaecom aumentou 51% durante 2003, tendo fechado a 2,37 euros em 31 de Dezembro de 2003 o que leva a um valor de capitalização de 536 milhões de euros. Este aumento representa um desvio de 35% relativamente ao índice PSI20 e de 26% face aos principais índices de telecomunicações europeus (DJ Eurostoxx Telco)



O volume médio diário transaccionado em 2003 foi de 356 mil acções, o que representa cerca de 1% do capital da empresa disperso em bolsa (17,21% do capital social). Este desempenho prende-se com os resultados financeiros e operacionais atingidos e com o facto de a estrutura de capitais da Sonaecom ir ao encontro das expectativas do mercado. O valor da acção Sonaecom beneficiou, claramente, do sentimento positivo do mercado em relação ao sector das telecomunicações no quarto trimestre de 2003.

Por outro lado, a procura da Sonaecom pela excelência na comunicação com o mercado de capitais foi reconhecida em Junho quando a Sonaecom foi a primeira empresa portuguesa a entrar no segmento Euronext NextEconomy. Os segmentos da Euronext (Economy e Prime) foram criados para fornecer aos investidores um fluxo de informação financeira consistente e actualizada sobre as pequenas e médias empresas cotadas na Euronext. Para que as empresas possam integrar um dos segmentos da Euronext, é necessário que assegurem que as suas demonstrações financeiras cumprem com requisitos pré-estabelecidos, os quais, por vezes, são mais exigentes do que as obrigações existentes nos seus próprios mercados.

No ano de 2003, a Sonaecom participou em várias conferências com investidores e organizou vários road-shows, tanto em Portugal como na Europa:

- |                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Maio</b>     | ● Road-show - Londres / Paris / Edimburgo   |
| <b>Junho</b>    | ● IX SCH Seminário de Telecomunicações - Marbella   |
| <b>Junho</b>    | ● Conferência Euronext - Paris  |
| <b>Setembro</b> | ● Citigroup Telecoms & Media Conference - Londres   |
| <b>Setembro</b> | ● 3rd Edition of NextEconomy NextPrime Event – Paris  |
| <b>Setembro</b> | ● « Cap sur les valeurs portugaises » (Go for Portugal) - Credit Lyonnais Securities/Euronext - Paris |
| <b>Outubro</b>  | ● Conferência do BSCH (Portugal Day) - Lisboa   |
| <b>Novembro</b> | ● Road-show - Londres   |

### **Departamento de Relações com Investidores**

A Sonaecom tem um Departamento de Relações com Investidores (“DRI”) que faz a interligação da empresa com os accionistas, investidores e as autoridades do mercado, em particular com a entidade reguladora do mercado de capitais, a CMVM.

Todos os trimestres, o DRI é responsável por coordenar a preparação de um documento de divulgação de resultados ao mercado e por providenciar a preparação, sempre que necessário, de documentos relativos à comunicação e esclarecimento de factos relevantes ou quaisquer outros acontecimentos que possam influenciar a cotação das acções da Sonaecom. O DRI está também disponível para responder a todas as questões colocadas pelos intervenientes do mercado.

Como parte do compromisso assumido com os accionistas, a Sonaecom está disponível para reunir com os investidores, seja na forma de *road-shows* organizados pela empresa ou de sessões individuais a pedido dos interessados.

O Departamento de Relações com Investidores da Sonaecom pode ser contactado por correio electrónico, através do endereço [investor.relations@sonae.com](mailto:investor.relations@sonae.com) ou pelo telefone +351 93 100 2270. O director do Departamento de Relações com Investidores é Maria João Carrapato.

Por outro lado, a Sonaecom tem um sítio institucional na *Internet* ([www.sonae.com](http://www.sonae.com)) onde é publicada toda a informação pública relevante da empresa como seja a informação sobre divulgação de resultados, comunicados, relatórios e contas, comunicados à imprensa e outros itens de carácter geral.

O Representante para as Relações com o Mercado é David Bain, que pode ser contactado através do Departamento de Relações com Investidores ou directamente através do endereço electrónico [david.bain@sonae.com](mailto:david.bain@sonae.com).

## **DEVER DE INFORMAÇÃO**

### **Remuneração dos Administradores**

Para além da remuneração base fixa definida em função da responsabilidade individual de cada administrador, os membros executivos do Conselho de Administração auferem um prémio de desempenho, o qual é indexado a indicadores chave do negócio da empresa (Key Performance Indicators KPIs) e é atribuída em função da avaliação individual anual. Os KPIs do negócio são definidos em função do orçamento aprovado da empresa, dos objectivos definidos e da performance da acção em bolsa e influenciam cerca de 70% do prémio de desempenho. Os restantes 30% são calculados em função da avaliação individual.

Os administradores executivos recebem ainda um prémio de desempenho diferido, baseado em acções, cujo valor é calculado aplicando uma percentagem ao valor do prémio de desempenho.

A remuneração de base dos administradores não executivos em 2003 foi de 25 mil euros, a qual pressupõe um compromisso de tempo anual no sentido de preparar e estar presente em até 10 reuniões do Conselho e dos Comitês do Conselho de Administração. Os membros do Comité de Auditoria e Finanças beneficiam ainda de um acréscimo à sua remuneração base de 10%. No caso dos Presidentes dos Comitês de Auditoria e Finanças e do Comité de Nomeações e de Remunerações, a sua remuneração base é ainda acrescida de 5%. Estes acréscimos existem para compensar o compromisso adicional em termos de tempo e o nível de responsabilidade envolvido. Os membros não executivos do Conselho de Administração não recebem um prémio de desempenho.

O montante agregado da remuneração dos membros do Conselho de Administração da Sonaecom para o ano de 2003 é o constante da seguinte tabela:

euros				
Agregado	Remuneração Base (Fixo)	Prémio de Desempenho (Variável)	Plano de Acções (Diferido)	Total
Administradores Executivos	832.536	503.500	503.500	1.839.536
Administradores Não Executivos	103.509			103.509
	<b>936.045</b>	<b>503.500</b>	<b>503.500</b>	<b>1.943.045</b>
<b>Desagregação Individual</b>				
Presidente do Conselho de Administração (Não-Executivo)*	-	-	-	-
CEO (Executivo)	308.300	205.000	205.000	718.300
Média de Administradores Não-Executivos (4)	25.877			25.877
Média de outros Administradores Executivos (3)	174.745	99.500	99.500	373.745

\* O Presidente do Conselho de Administração, Belmiro de Azevedo, é remunerado através da Sonae SGPS

Os Prémios de Desempenho e os Planos de Acções (diferidos) referidos na tabela, representam o valor objectivo. O valor final a atribuir será definido pela Comissão de Vencimentos, podendo variar num intervalo de 0% a 120% do valor indicado.

### Planos de Opções sobre Acções e Planos de Acções

A Sonaecom tem em vigor planos de prémios de desempenho diferidos sobre as suas acções para complementar os prémios de desempenho dos colaboradores que, para além de um meio de fidelização, aumentam a noção dos colaboradores sobre a sua importância na obtenção dos resultados da empresa, reflectida através da cotação da empresa em bolsa.

Os beneficiários de prémios de desempenho diferidos podem optar entre escolher Planos de Opções ("Stock Options Plan") ou Planos de Acções ("Share Plan"). Todos os colaboradores de nível hierárquico igual ou superior a 9<sup>1</sup> são elegíveis para receber planos de opções ou acções, desde que a sua data de entrada seja anterior a 31 de Dezembro do ano anterior (Os prémios de desempenho diferidos são atribuídos em Março de cada ano em função da performance do colaborador no ano anterior).

O valor do prémio de desempenho diferido é calculado aplicando as seguintes percentagens ao prémio de desempenho dos colaboradores, de acordo com o seu nível hierárquico interno no Grupo (ver nota de rodapé):

<sup>1</sup> Os níveis de função internos da Sonaecom são atribuídos de acordo com o modelo de Hay, um modelo internacional de classificação de funções empresariais. A Sonaecom definiu internamente que os gestores com níveis de função iguais ou superiores a 14 deverão ser considerados "Gestores de Topo" e que os gestores com níveis de função iguais ou superiores a 15 poderão ser membros de Comissões Executivas.

Nível 9	60%
Nível 10 e 11	70%
Nível 12	80%
Nível 13 e 14	90%
Nível 15 e acima	100%

Ao determinar os prémios de desempenho, é aplicado um ajustamento para incorporar a data de entrada e a performance individual do colaborador.

Até ao momento, foram atribuídas três tranches, a 31 de Março de 2001 (Plano 2001), 31 de Março de 2002 (Plano 2002) e 31 de Março de 2003 (plano 2003). O número de colaboradores a beneficiar dos três planos em vigor actualmente é de 230, 361, 381 relativamente a 2001, 2002 e 2003, respectivamente.

O valor intrínseco do plano de opções é calculado tendo por base um modelo Black-Scholes para cálculo do valor de uma opção. O número de opções a ser atribuído é calculado através da divisão do valor do prémio de desempenho diferido atribuído pelo valor do plano de opções. Os planos de opções poderão ser exercidos após 3 anos da sua atribuição e ao longo de um período de 12 meses. O preço de exercício corresponde à cotação média no mês anterior à atribuição dos planos de opções. Para os planos de 2001, 2002 e 2003, os preços de exercício são 6,265 euros, 3,014 euros e 1,694 euros, respectivamente.

Em termos dos planos de acções, o número de acções a atribuir é calculado através da divisão do valor das acções a atribuir pela cotação média no mês anterior à sua atribuição. As acções são transferidas para os beneficiários na data do terceiro aniversário da sua atribuição.

O número de planos de opções atribuídos, em aberto e extintos em 2003 bem como o número de planos de acções atribuídos, em aberto e extintos a 31 de Dezembro 2003 e em 2003, destacam-se no quadro abaixo:

	Planos de Opções		Planos de Acções		Total
	Números de Participantes	Acções Correspondentes	Números de Participantes	Acções Correspondentes	Acções Correspondentes
Saldo a 2002.12.31					
Exercíveis	468	980.859			980.859
Ainda diferidos	141	867.970	484	1.215.214	2.083.184
Em Aberto	609	1.848.829	484	1.215.214	3.064.043
Atribuídos no ano	135	2.227.973	247	1.431.902	3.659.875
Extintos no ano	(485)	(1.145.409)	(18)	(22.541)	(1.167.950)
Saldo a 2003.12.31					
Exercíveis					
Ainda diferidos	259	2.931.393	713	2.624.575	5.555.968
Em Aberto	259	2.931.393	713	2.624.575	5.555.968

Em 2000, a Sonaecom criou um plano de opções ao preço do IPO, 10 euros por acção. Este plano foi extinto em 2003.

Em Dezembro de 2003, a Sonaecom assinou um acordo com a Sonae Investments BV para cobrir o risco de execução e de variação de preço dos planos de opções e acções. Mediante este acordo, a responsabilidade total da Sonaecom nestes planos, passa a estar limitada a um preço máximo por acção de 2,25 euros (mais juros sobre os pagamentos diferidos) o que gera uma responsabilidade total máxima de 7,72 milhões euros a qual é contabilizada na rubrica de “Outros passivos correntes e não correntes” (contas a pagar).

Por sua vez, a Sonaecom celebrou contratos com as suas subsidiárias que espelham as condições do contrato principal, e passam assim as responsabilidades correspondentes a cada subsidiária.

Os custos dos planos de opções e de acções são contabilizados ao longo dos seus respectivos períodos de diferimento. A 31 de Dezembro de 2003, o montante registado em custos do período foi de 3 milhões de euros e os restantes 4,72 milhões de euros encontravam-se registados como custos diferidos.

### Transacções Relevantes.

Não se efectuaram transacções relevantes durante o ano com os membros dos órgãos de administração e fiscalização, titulares de participações qualificadas ou sociedades que se encontrem em relação de domínio ou de grupo que possam ser considerados significativos em termos económicos, com a excepção do acordo assinado com a Sonae Investments BV, descrito no ponto anterior. No decorrer normal da gestão de tesouraria do Grupo, a Sonaecom aplica os seus excedentes de liquidez junto da Sonae SGPS, os quais são remunerados a uma taxa EURIBOR simples. A 31 de Dezembro 2003, a liquidez total da Sonaecom era de 80,5 milhões de euros, do qual, 79,7 milhões de euros estavam aplicados junto da Sonae SGPS.

### Honorários dos auditores

Durante o ano de 2003, os honorários estabelecidos pelo Grupo Sonaecom relativamente aos seus Revisores Oficiais de Contas e Auditores Externos, a Deloitte & Touche e Outras empresas da sua rede, foram os seguintes:

Fornecedor	Revisão Legal de Contas	Outros Serviços de Garantia de Fiabilidade	Consultoria Fiscal	Outros Serviços	Total
Deloitte & Touche e outras empresas da rede Deloitte & Touche network	23,6%	1,6%	18,0%	56,8%	100%
<b>Total</b>	<b>142928*</b>	<b>9.784</b>	<b>108.919</b>	<b>343.602</b>	<b>605.233</b>

\* Dos quais 13.520 euros no estrangeiro.

A remuneração reflectida no quadro inclui 194.646 euros referentes a projectos isolados, de entre os quais um projecto fiscal na Optimus e um Projecto para o Grupo sobre preços de transferência. Excluindo estes projectos isolados, a remuneração referente a serviços de revisão legal de contas teria representado 35% da remuneração total em 2003.



## **Comentário**

A nossa política de gestão de risco (descrita anteriormente neste apêndice), e a qual é supervisionada pelo Comité de Auditoria e Finanças, controla os serviços solicitados aos nossos Revisores Oficiais de Contas e Auditores Externos e à sua rede de empresas, por forma a que a sua independência não seja comprometida. Adicionalmente, é pedida aos auditores todos os anos uma “Carta de Independência”, na qual é nos garantido que cumprem com as orientações internacionais em matéria de independência. O nível de projectos isolados realizados em 2003 foi extraordinário e não se espera que se repita. É de referir que estes projectos especiais foram realizados por áreas de negócio diferentes da Deloitte e recorrendo a equipas totalmente separadas e que os técnicos que executam estes trabalhos (serviços de consultoria fiscal) são diferentes dos que estão envolvidos no processo de auditoria pelo que consideramos estar dessa forma assegurada a independência dos auditores.

## **Cargos dos Administradores desempenhados noutras sociedades**

### **Belmiro Mendes de Azevedo**

EFANOR INVESTIMENTOS, SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, executivo)

IMOCAPITAL - SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não executivo)

MODELO CONTINENTE, SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)

PRAÇA FOZ - SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, executivo)

SOCELPAC – SGPS, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)

SETIMANALE - SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, executivo)

SONAE - SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, executivo)

SONAE CAPITAL, SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não executivo)

SONAE IMOBILIÁRIA - SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)

SONAE INDÚSTRIA - SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)

SONAE PRODUTOS E DERIVADOS FLORESTAIS, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não-executivo)

SPRED - SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)

TABLEROS DE FIBRAS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)

### **António Castelo Branco Borges**

BANCO SANTANDER DE NEGÓCIOS PORTUGAL, S.A. (Presidente do Conselho Fiscal)

BANCO SANTANDER PORTUGAL, S.A. (Presidente do Conselho Fiscal)

GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL (Vice-Presidente do Conselho de Administração)

JERÓNIMO MARTINS, SGPS, S.A. (Vogal do Conselho de Administração)

CNP Assurances (Membro do Conselho de Supervisão)

Caixa Seguros (Vogal do Conselho de Administração, não-executivo)

SCOR (Membro do Conselho de Supervisão)

### **David Graham Shenton Bain**

ANTIQUIMO- SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, S.A. (Vogal do Conselho de Administração)

BA CAPITAL SGPS, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)

CASA AGRÍCOLA DE AMBRÃES, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)

EFANOR – SERVIÇOS DE APOIO À GESTÃO, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)

IMOEquip – SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)

IMOESPIDO – SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)

IMOPINCEL – SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)

IMOSOALHO – SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)  
LAMIRÉ – SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)  
LIAMAN, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)  
LINHACOM SGPS, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)  
MAGNOIMO – SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)  
MIGRACOM – SGPS, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)  
PAREURO, BV (Administrador não executivo)  
PLANTIMO – SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)  
REALEJO – SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)  
RETAILBOX, BV (Administrador)  
SETIMANALE SGPS, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)  
SONAE TELECOM, BV (Administrador, não executivo)  
TOTAL SHARE SGPS, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)  
VISTAS DA FOZ – SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não executivo)

**Jean-François René Pontal**

ING DIRECT, France (Membro do Conselho Consultivo)

**Richard Henry O’Toole**

Hutchison Europe Limited, United Kingdom (Vogal do Conselho de Administração, não-executivo)

**Duarte Paulo Teixeira de Azevedo**

CLIXGEST - INTERNET E CONTEÚDOS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, executivo)  
EFANOR INVESTIMENTOS, SGPS, S.A. (Vogal do Conselho de Administração)  
ENABLER - INFORMÁTICA, S.A. (Presidente do Conselho de Administração)  
GLUNZ, A.G. (Vogal do Conselho de Administração, não-executivo)  
IMPARFIN, SGPS, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, executivo)  
MIGRACOM - SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, executivo)  
NOVIS TELECOM, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)  
OPTIMUS - TELECOMUNICAÇÕES, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)  
PORTAIS VERTICAIS. COM, SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)  
PRAÇA FOZ - SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, S.A. (Vogal do Conselho de Administração)  
PÚBLICO COMUNICAÇÃO SOCIAL, S.A. (Membro do Conselho Geral)  
SONAE INDÚSTRIA, SGPS, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não-executivo)

SONAE MATRIX MULTIMÉDIA, SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)  
SONAE TELECOM, SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)  
SONAE COM – Sistemas de Informação, SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)  
WEDO CONSULTING - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)

**Luís Filipe Campos Dias de Castro Reis**

CLIXGEST – INTERNET E CONTEÚDOS, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, executivo)  
ENABLER – INFORMÁTICA, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não-executivo)  
EXIT TRAVEL – AGÊNCIA DE VIAGENS E TURISMO ONLINE, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, executivo)  
MIAUGER – ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE LEILÕES ELECTRÓNICOS, SA (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)  
MODELO CONTINENTE, SGPS, SA (Vogal do Conselho de Administração, não-executivo)  
NET MALL, SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)  
NOVIS TELECOM, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, executivo, CEO)  
OPTIMUS – TELECOMUNICAÇÕES S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não-executivo)  
PORTAIS VERTICAIS.COM, SGPS, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, executivo)  
PÚBLICO – COMUNICAÇÃO SOCIAL, S.A. (Membro do Conselho Geral)  
PÚBLICO.PT – SERVIÇOS DIGITAIS MULTIMÉDIA, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)  
SONAE MATRIX MULTIMÉDIA, SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, executivo)  
SONAE TELECOM, SGPS, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não-executivo)  
SONAE.COM - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, SGPS, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, executivo)  
WE DO CONSULTING – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não-executivo)  
XS – COMUNICAÇÃO, INFORMAÇÃO E LAZER, S.A. (Presidente do Conselho de Administração, não-executivo)

**António José Santos Silva Casanova**

CONTACTO ÚTIL - SERVIÇOS E GESTÃO DE ATENDIMENTO A CLIENTES, S.A. (Chairman of the Board of Directors)  
OPTIMUS - TELECOMUNICAÇÕES, S.A. (Member of the Board of Directors, executive, CEO)  
PER - MAR, SOCIEDADE DE CONSTRUÇÕES, S.A. (Chairman of the Board of Directors)  
PÚBLICO - COMUNICAÇÃO SOCIAL, S.A. (Member of the General Council)  
SESI - Sociedade de Ensino Superior e Investigação, SA (Member of the Board of Directors)  
WEDO CONSULTING - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, S.A. (Member of the Board of Directors, non-executive)

**George Christopher Lawrie**

INVESTIMENTO DIRECTO – SOCIEDADE FINANCEIRA DE  
CORRETAGEM, S.A. (Vogal do Conselho de Administração, não-executivo)

OPTIMUS TELECOMUNICAÇÕES, S.A. (Vogal do Conselho de  
Administração, não-executivo)

WEDO CONSULTING - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, S.A. (Vogal do  
Conselho de Administração, não-executivo)

**CONFORMIDADE COM OS REGULAMENTOS DA CMVM**

A Sonaecom cumpre com todas as recomendações da CMVM relativas ao Governo das Sociedades, à excepção da recomendação IV-8. A Sonaecom forneceu de forma intensiva toda a informação relativa à remuneração fixa e variável dos seus administradores bem como toda a informação relativa aos planos de acções. A Sonaecom é da opinião que a prestação de informação mais alargada, numa base individual, traduz-se num requisito excessivo de acordo com os princípios gerais que regem os deveres de informação da sociedade e que não vai ao encontro do interesse dos accionistas.