



# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE

**RAMADA**  
INVESTIMENTOS

**31 de Dezembro de 2013**

## GOVERNO DA SOCIEDADE

### PARTE I – INFORMAÇÃO SOBRE ESTRUTURA ACIONISTA, ORGANIZAÇÃO E GOVERNO DA SOCIEDADE

#### A. ESTRUTURA ACIONISTA

##### I. Estrutura de capital

###### 1. Estrutura de capital

Em 31 de Dezembro de 2013, o capital social da Empresa encontrava-se totalmente subscrito e realizado e era composto por 25.641.459 acções com o valor nominal de 1 Euro cada, que conferem direito a dividendos.

###### 2. Restrições à transmissibilidade das acções e à titularidade de acções

As acções da Empresa não têm qualquer restrição à sua transmissibilidade ou titularidade.

###### 3. Acções próprias

Nos termos e para os efeitos do disposto no art.º 66 do Código das Sociedades Comerciais informa-se que, em 31 de Dezembro de 2013, a F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A. detinha 2.564.145 acções próprias representativas de 9,999996% do capital social, as quais foram adquiridas no quarto trimestre de 2012.

###### 4. Acordos significativos de que a sociedade seja parte e que entrem em vigor, sejam alterados ou cessem em caso de mudança de controlo da sociedade na sequência de uma oferta pública de aquisição, bem como os efeitos respectivos

Não existem quaisquer outros acordos significativos celebrados pela F. Ramada Investimentos ou pelas suas subsidiárias que incluam quaisquer cláusulas de mudança de controlo (inclusivamente na sequência de uma oferta pública de aquisição), i.e., que entrem em vigor, sejam alterados ou cessem em caso de mudança de controlo, bem como os respectivos efeitos. Não existem quaisquer condições específicas que limitem o exercício de direitos de voto pelos accionistas da Sociedade ou outras matérias susceptíveis de interferir no êxito de Ofertas Públicas de Aquisição.

###### 5. Regime a que se encontre sujeita a renovação ou revogação de medidas defensivas, em particular aquelas que prevejam a limitação do número de votos susceptíveis de detenção ou de exercício por um único accionista de forma individual ou em concertação com outros accionistas

A F. Ramada Investimentos não adoptou quaisquer medidas defensivas.

###### 6. Acordos parassociais que sejam do conhecimento da sociedade e possam conduzir a restrições em matéria de transmissão de valores mobiliários ou de direitos de voto

Tanto quanto é do conhecimento da F. Ramada Investimentos não foi celebrado nenhum acordo parassocial relativamente ao exercício de direitos sociais ou à transmissibilidade das acções nem existe, tanto quanto é do seu conhecimento, qualquer acordo que vise assegurar ou frustrar o êxito de ofertas públicas de aquisição.

## II. Participações Sociais e Obrigações detidas

### 7. Participações qualificadas

Em 31 de Dezembro de 2013, nos termos e para os efeitos do disposto nos Artigos 16º e 20º do Código de Valores Mobiliários e no Artigo 448º do Código das Sociedades Comerciais, informa-se que as sociedades e/ou pessoas singulares que têm uma participação social qualificada que ultrapasse os 2%, 5%, 10%, 20%, 33% e 50% dos direitos de voto, e de acordo com as notificações recebidas pela Sociedade, são como segue:

Superior a 2% dos direitos de voto	Nº de acções detidas	% directa de direitos de voto
Maria João Fernandes Vieira de Matos	518.677	2,02%

Superior a 5% dos direitos de voto	Nº de acções detidas	% directa de direitos de voto
Domingos José Vieira de Matos	2.495.181	9,73%
Pedro Miguel Matos Borges de Oliveira	1.402.072	5,47%

Superior a 10% dos direitos de voto	Nº de acções detidas	% directa de direitos de voto
ACTIUM CAPITAL - S.G.P.S., S.A. <sup>(a)</sup>	3.427.924	13,37%

- (a) as 3.427.924 acções correspondem ao total das acções da F. Ramada - Investimentos, SGPS, S.A. detidas pela sociedade ACTIUM CAPITAL - SGPS, S.A., da qual o administrador Paulo Jorge dos Santos Fernandes é administrador e accionista dominante.

Superior a 15% dos direitos de voto	Nº de acções detidas	% directa de direitos de voto
CADERNO AZUL - S.G.P.S., S.A. <sup>(a)</sup>	4.895.721	19,09%
PROMENDO - S.G.P.S., S.A. <sup>(b)</sup>	3.946.648	15,39%

- (b) as 4.895.721 acções correspondem ao total das acções da F. Ramada - Investimentos, S.G.P.S., S.A. detidas pela sociedade CADERNO AZUL - S.G.P.S., S.A., da qual o administrador João Borges de Oliveira é administrador e accionista.
- (c) As 3.946.648 acções correspondem ao total das acções da F. Ramada - Investimentos, SGPS, S.A. detidas pela sociedade PROMENDO - SGPS, S.A., da qual a administradora Ana Rebelo de Carvalho Menéres de Mendonça é administradora e accionista maioritária

A F. Ramada Investimentos não foi notificada de quaisquer participações acima de 20% dos direitos de voto.

8. Número de acções e obrigações detidas por membros dos órgãos de administração e de fiscalização, nos termos do n.º 5 do art.º 447º do Código das Sociedades Comerciais (CSC)

Nos termos e para os efeitos do disposto no art.º 447º do Código das Sociedades Comerciais informa-se que em 31 de Dezembro de 2013, os administradores da F. Ramada Investimentos detinham as seguintes acções:

João Manuel Matos Borges de Oliveira <sup>(a)</sup>	4.895.721
Paulo Jorge dos Santos Fernandes <sup>(b)</sup>	3.427.924
Pedro Macedo Pinto de Mendonça	213.125
Domingos José Vieira de Matos	2.495.181
Ana Rebelo de Carvalho Menéres de Mendonça <sup>(c)</sup>	3.946.648
Pedro Miguel Matos Borges de Oliveira	1.402.072

(a) As 4.895.721 acções correspondem ao total das acções da F. Ramada - Investimentos, SGPS, S.A. detidas pela sociedade CADERNO AZUL - SGPS, S.A., da qual o administrador João Manuel Matos Borges de Oliveira é administrador e accionista.

(b) As 3.427.924 acções correspondem ao total das acções da F. Ramada - Investimentos, SGPS, S.A. detidas pela sociedade ACTIUM CAPITAL - SGPS, S.A., da qual o administrador Paulo Jorge dos Santos Fernandes é administrador e accionista dominante.

(c) As 3.946.648 acções correspondem ao total das acções da F. Ramada - Investimentos, SGPS, S.A. detidas pela sociedade PROMENDO - SGPS, S.A., da qual a administradora Ana Rebelo de Carvalho Menéres de Mendonça é administradora e accionista maioritária.

Em 31 de Dezembro de 2013, o Revisor Oficial de Contas, os membros do Conselho Fiscal e da Mesa da Assembleia Geral não possuíam acções representativas do capital social da F. Ramada Investimentos.

#### 9. Poderes do Conselho de Administração relativos a aumentos do capital

Os estatutos da Sociedade atribuem ao Conselho de Administração os mais amplos poderes de gestão e representação da sociedade e a realização de todas as operações relativas à execução do objecto social incluindo, entre outros, a possibilidade daquele órgão deliberar, com parecer prévio do órgão de fiscalização da Sociedade, o aumento do capital social, por uma ou mais vezes, até ao limite de 35 milhões de Euros, mediante novas entradas em dinheiro.

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

Não foram realizados quaisquer negócios ou operações significativos entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas, excepto os que, fazendo parte da actividade corrente, foram realizados em condições normais de mercado para operações semelhantes. Os montantes envolvidos são imateriais.

## B. ÓRGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES

### I. ASSEMBLEIA GERAL

#### a) Composição da mesa da assembleia geral

##### 11. Identificação e cargo dos membros da mesa da assembleia geral e respectivo mandato

O Presidente da Assembleia Geral é o Dr. Pedro Nuno Fernandes de Sá Pessanha da Costa e o secretário é o Dr. Fernando Eugénio Cerqueira Magro Ferreira. Os actuais membros da mesa da Assembleia Geral da F. Ramada Investimentos foram eleitos em 26 de Maio de 2011 para o triénio 2011/2013.

**b) Exercício do direito de voto***12. Eventuais restrições em matéria de direito de voto*

A Assembleia Geral é constituída por todos os accionistas com direito a voto, correspondendo um voto a cada acção.

Não existem regras estatutárias que prevejam a existência de acções que não confirmem o direito de voto ou que estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só accionista ou por accionistas com ele relacionados.

Os accionistas individuais com direito de voto e as pessoas colectivas que sejam accionistas da Sociedade poderão fazer-se representar por quem designarem para o efeito. As representações mencionadas devem ser comunicadas ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, por escrito, por carta entregue na sede social até ao final do terceiro dia útil anterior à data da Assembleia Geral. A Sociedade disponibiliza na sua sede e no seu *website*, antes da data de cada Assembleia Geral, uma minuta de formulário de procuração.

Um accionista pode designar diferentes representantes relativamente às acções detidas em diferentes contas de valores mobiliários, sem prejuízo do princípio da unidade de voto e da votação em sentido diverso permitida aos accionistas a título profissional.

Os accionistas da Sociedade podem votar por correspondência em todas as matérias sujeitas à apreciação da Assembleia Geral. De acordo com os estatutos da Sociedade, a declaração de se pretender exercer o voto por correspondência e o documento comprovativo da qualidade de Accionista devem ser entregues na sede social, até ao final do terceiro dia útil anterior ao dia designado para a reunião, com identificação do remetente, dirigido ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral. Não se encontra prevista a possibilidade do exercício de direito de voto por meios electrónicos.

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

A Assembleia Geral é constituída por todos os accionistas com direito a voto, correspondendo um voto a cada acção.

Não existem regras estatutárias que prevejam a existência de acções que não confirmem o direito de voto ou que estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só accionista ou por accionistas com ele relacionados.

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

Os estatutos da F. Ramada Investimentos não contemplam qualquer quórum constitutivo ou deliberativo superior ao previsto na lei.

## II. ADMINISTRAÇÃO E SUPERVISÃO

### a) Composição

#### 15. Identificação do modelo de governo adoptado

A estrutura de Governo Societário da Sociedade baseia-se no modelo latino reforçado e é composta pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e pelo Revisor Oficial de Contas, todos eleitos pela Assembleia Geral de Accionistas.

#### 16. Regras estatutárias sobre requisitos procedimentais e materiais aplicáveis à nomeação e substituição dos membros, consoante aplicável, do Conselho de Administração

Os membros do Conselho de Administração da Sociedade são eleitos em Assembleia Geral para mandatos com duração de três anos, podendo ser reeleitos uma ou mais vezes.

O Conselho de Administração é constituído por três a nove membros, accionistas ou não, eleitos em Assembleia Geral. Na Assembleia Geral eleitoral proceder-se-á à eleição isolada de um, dois ou três administradores, consoante o respectivo número total for de três ou quatro, cinco ou seis, sete ou mais de sete, entre pessoas propostas em listas subscritas por grupos de accionistas desde que nenhum desses grupos possua acções representativas de mais de vinte por cento e de menos de dez por cento do capital social. Cada uma das listas referidas anteriormente deverá propor pelo menos duas pessoas elegíveis por cada um dos cargos a preencher, sendo uma delas designada como suplente. Nenhum accionista poderá subscrever mais do que uma das referidas listas.

A Assembleia Geral não poderá proceder à eleição de quaisquer outros administradores enquanto não tiverem sido eleitos um, dois ou três administradores, em conformidade com os números anteriores, salvo se não forem apresentadas tais listas. Faltando administrador eleito, nos termos anteriores, será chamado o respectivo suplente e, na falta deste, realizar-se-á nova eleição, à qual serão aplicadas, com as necessárias adaptações, as regras acima descritas.

#### 17. Composição do Conselho de Administração

O Conselho de Administração é constituído por três a nove membros, accionistas ou não, eleitos em Assembleia Geral. Os membros do Conselho de Administração da Sociedade são eleitos em Assembleia Geral para mandatos com duração de três anos, podendo ser reeleitos uma ou mais vezes.

O Conselho de Administração composto actualmente por 6 membros, tem por incumbência praticar todos os actos de gestão na concretização de operações inerentes ao seu objecto social, tendo por fim o interesse da Sociedade, accionistas e demais *stakeholders*. Em 31 de Dezembro de 2013 este órgão era composto pelos seguintes elementos:

- João Manuel Matos Borges de Oliveira – Presidente
- Paulo Jorge dos Santos Fernandes – Vogal
- Domingos José Vieira de Matos – Vogal
- Pedro Miguel Matos Borges de Oliveira – Vogal
- Pedro Macedo Pinto de Mendonça – Vogal (não executivo)
- Ana Rebelo de Carvalho Menéres de Mendonça – Vogal (não executivo)

Todos os membros do Conselho de Administração foram eleitos na Assembleia Geral realizada no dia 26 de Maio de 2011 para o triénio 2011/2013.

NOME	PRIMEIRA NOMEAÇÃO	DATA DE TERMO DO MANDATO
------	-------------------	--------------------------

João Manuel Matos Borges de Oliveira	Junho de 2008	31 de Dezembro de 2013
Paulo Jorge dos Santos Fernandes	Junho de 2008	31 de Dezembro de 2013
Domingos José Vieira de Matos	Junho de 2008	31 de Dezembro de 2013
Pedro Macedo Pinto de Mendonça	Junho de 2008	31 de Dezembro de 2013
Pedro Miguel Matos Borges de Oliveira	Maior de 2009	31 de Dezembro de 2013
Ana Rebelo de Carvalho Menéres de Mendonça	Maior de 2009	31 de Dezembro de 2013

*18. Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração e, relativamente aos membros não executivos, identificação dos membros que podem ser considerados independentes*

Em 31 de Dezembro de 2013, o Conselho de Administração incluía dois membros não executivos: Pedro Macedo Pinto de Mendonça e Ana Rebelo de Carvalho Menéres de Mendonça.

O Conselho de Administração não inclui qualquer membro que cumpra com os critérios de independência referidos na recomendação II.1.7. do Código de Governo das Sociedades da CMVM uma vez que o administrador não executivo Pedro Mendonça é pai da administradora não executiva Ana Rebelo Carvalho Mendonça que, por sua vez, é titular de uma participação qualificada no capital da Sociedade.

Para permitir aos administradores não executivos uma decisão independente e informada, a Sociedade dispõe dos seguintes mecanismos:

- As convocatórias das reuniões do Conselho de Administração, enviadas a todos os seus membros, incluem a ordem de trabalhos, mesmo que provisória, da reunião, e são acompanhadas por toda a informação e documentação relevante; e
- Os administradores não executivos dispõem das mais amplas faculdades para obter informação sobre qualquer aspecto da Sociedade, para examinar os seus livros, registos, documentos e restantes antecedentes das operações da Sociedade. Para tal, podem solicitar informações directamente aos administradores e aos responsáveis operacionais e financeiros das várias empresas do Grupo, sem que seja necessária qualquer intervenção dos administradores executivos neste processo.

Adicionalmente, é prática da Sociedade a presença e intervenção dos administradores não executivos nas reuniões do Conselho de Administração.

O relatório de gestão inclui, no seu capítulo "Actividade desenvolvida pelos membros não-executivos do Conselho de Administração", uma descrição da actividade desenvolvida pelos administradores não executivos durante o exercício de 2013.

Face ao modelo societário adoptado e à composição e ao modo de funcionamento dos seus órgãos sociais, nomeadamente a independência do Conselho Fiscal e do Auditor Externo e Revisor Oficial de Contas, sem que, entre eles ou para outras Comissões existam delegações de competências, o Grupo considera que a designação de administradores independentes para exercerem funções no Conselho de Administração não traria valias significativas para o bom funcionamento do modelo adoptado que se tem vindo a revelar adequado e eficiente.

*19. Qualificações profissionais dos membros do Conselho de Administração*

A qualificação profissional dos actuais membros do Conselho de Administração da F. Ramada Investimentos, actividade profissional desenvolvida e a indicação de outras empresas onde desempenham funções de administração é apresentada no anexo I.

*20. Relações familiares, profissionais ou comerciais, habituais e significativas, dos membros do Conselho de Administração com accionistas a quem seja imputável participação qualificada superior a 2% dos direitos de voto*

O administrador João Manuel Matos Borges de Oliveira é administrador e accionista da CADERNO AZUL – SGPS, S.A., sociedade detentora de uma participação de 19,09% no capital da F. Ramada Investimentos, SGPS, S.A. Adicionalmente, aquele administrador é irmão do administrador Pedro Miguel Matos Borges de Oliveira.

O administrador Domingos José Vieira de Matos é pai de Maria João Fernandes Vieira de Matos, detentora de uma participação de 2,02% no capital da F. Ramada Investimentos, SGPS, S.A..

A sociedade Promendo SGPS, S.A., detentora de 15,39% do capital da F. Ramada Investimentos, SGPS, S.A. tem como administradora e accionista maioritária Ana Rebelo de Carvalho Menéres de Mendonça, administradora não executiva da F. Ramada Investimentos e filha do administrador não executivo Pedro Macedo Pinto de Mendonça.

O administrador Paulo Jorge dos Santos Fernandes é administrador e accionista dominante da ACTIUM CAPITAL – SGPS, S.A., sociedade detentora de uma participação de 13,37% no capital da F. Ramada Investimentos, SGPS, S.A..

*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, eleito em Assembleia Geral, funciona de forma colegial com as funções de gestão e coordenação das diferentes empresas do Grupo e é constituído actualmente por um presidente e quatro vogais, sendo dois deles não executivos.

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

Não existe limitação quanto ao número máximo de cargos acumuláveis pelos administradores em órgãos de administração de outras sociedades, tentando os membros do Conselho de Administração da F. Ramada Investimentos fazer parte das administrações das empresas participadas mais relevantes do grupo, de forma a permitir um mais próximo acompanhamento das suas actividades.

No que se refere ao seu controlo interno, as empresas operacionais do Grupo F. Ramada Investimentos possuem órgãos de controlo de gestão que exercem a sua actividade a todos os níveis das empresas participadas, elaborando relatórios com periodicidade mensal para cada Conselho de Administração.

A distribuição de pelouros entre os diversos membros do Conselho de Administração é efectuada do seguinte modo:

João Borges de Oliveira (Presidente)	Paulo Fernandes Domingos Matos Pedro Borges de Oliveira Pedro Mendonça Ana Rebelo Mendonça (vogais do CA)
---	--

Os administradores da F. Ramada Investimentos SGPS centram a sua actividade, essencialmente, na gestão das participações do Grupo e na definição das linhas de desenvolvimento estratégico do Grupo. As decisões relativas a matérias estratégicas são tomadas pelo Conselho de Administração enquanto órgão colegial composto pela totalidade dos seus membros, executivos e não executivos, no normal desempenho das suas funções.

A gestão corrente das sociedades operacionais é desempenhada pela administração de cada uma delas, a qual integra igualmente alguns dos administradores da F. Ramada Investimentos, para além de outros administradores com competências e pelouros especificamente definidos.

#### b) Funcionamento

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

O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal aprovaram os respectivos regulamentos que se encontram disponíveis no *website* da F. Ramada Investimentos.

##### *23. Número de reuniões realizadas e grau de assiduidade de cada membro do Conselho de Administração às reuniões realizadas*

O Conselho de Administração da Sociedade reúne regularmente e os Conselhos de Administração das sociedades participadas dos quais os administradores da F. Ramada Investimentos também fazem parte reúnem com a periodicidade necessária ao adequado acompanhamento das suas operações. Adicionalmente, o Conselho de Administração reúne periodicamente com o Conselho Fiscal prestando-lhe o apoio necessário, designadamente para a elaboração do seu relatório anual sobre a fiscalização da Sociedade e emissão de parecer sobre o relatório de gestão e propostas apresentadas pelo Conselho de Administração.

As reuniões do Conselho de Administração são marcadas e preparadas com antecedência, e atempadamente disponibilizada documentação referente às matérias constantes da respectiva ordem de trabalhos, no sentido de assegurar a todos os membros do Conselho de Administração as condições para o exercício das suas funções de forma informada. De igual modo, as actas das reuniões, depois de aprovadas, e as respectivas convocatórias são enviadas ao presidente do Conselho Fiscal.

O Conselho de Administração reúne regularmente, sendo as suas deliberações válidas apenas quando esteja presente a maioria dos seus membros. Durante o ano de 2013 o Conselho de Administração reuniu 12 vezes, estando as correspondentes actas registadas no livro de actas do Conselho de Administração. Todos os membros do Conselho de Administração estiveram presentes em todas as reuniões.

##### *24. Indicação dos órgãos da sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos administradores executivos*

A avaliação de desempenho dos administradores executivos cabe à Comissão de Remunerações e tem por base as funções desempenhadas pelos mesmos na F. Ramada Investimentos e em empresas do grupo bem como a responsabilidade e valor acrescentado por cada um dos administradores e o conhecimento e experiência acumulados no exercício da função.

*25. Critérios pré-determinados para a avaliação de desempenho dos administradores executivos*

A remuneração dos membros executivos do Conselho de Administração inclui uma componente variável de médio prazo (período de 2011 a 2013, correspondente ao mandato) calculada com base no retorno total para o accionista, no somatório dos resultados líquidos desse período e na evolução dos negócios da Sociedade.

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

A actividade profissional dos actuais membros do Conselho de Administração da F. Ramada Investimentos, a indicação de outras empresas onde desempenham funções de administração e outras actividades relevantes exercidas é apresentada no anexo I. Os membros do Conselho de Administração demonstraram disponibilidade no exercício das suas funções tendo estado presentes e participado em todas as reuniões daquele órgão.

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*

O Conselho de Administração entende que a única comissão especializada imprescindível para fazer às necessidades da Sociedade, tendo em conta a sua dimensão e complexidade, é a Comissão de Remunerações.

A F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A. tem actualmente definida uma Comissão de Remunerações para o triénio 2011/2013 cuja composição é como segue:

- Pedro Nuno Fernandes de Sá Pessanha da Costa – Presidente
- João da Silva Natária – Vogal
- Fernando Eugénio Cerqueira Magro Ferreira – Vogal

A Sociedade encontra-se actualmente em processo de revisão do regulamento do Conselho de Administração que incluirá, igualmente, o regulamento que estabelece o funcionamento da Comissão de Remunerações.

*28. Composição, se aplicável, da comissão executiva e/ou identificação de administrador(es) delegado(s)*

A F. Ramada Investimentos não designou uma Comissão Executiva do Conselho de Administração, sendo as decisões relativas a matérias estratégicas adoptadas pelo Conselho de Administração enquanto órgão colegial composto pela totalidade dos seus membros, executivos e não executivos, no normal desempenho das suas funções.

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

O Conselho de Administração entende que a única comissão especializada imprescindível para fazer face às necessidades da Sociedade, tendo em conta a sua dimensão, é a Comissão de Remunerações.

De acordo com os estatutos da Sociedade, os membros dos órgãos sociais terão as remunerações que forem fixadas pela Comissão de Remunerações, a qual submete a referida proposta para aprovação na Assembleia Geral de Accionistas.

A avaliação de desempenho dos administradores executivos cabe à Comissão de Remunerações e tem por base as funções desempenhadas pelos mesmos na F. Ramada Investimentos e em empresas do grupo bem como a

responsabilidade e valor acrescentado por cada um dos administradores e o conhecimento e experiência acumulados no exercício da função.

Os membros do Conselho de Administração não são remunerados pela F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A. mas directamente pelas empresas subsidiárias onde desempenham funções, pelo que as actuais competências da Comissão de Remunerações incidem igualmente sobre a definição das remunerações dos membros do Conselho de Administração da Sociedade auferidas noutras empresas do grupo.

### III. FISCALIZAÇÃO

#### a) Composição

##### *30. Identificação do órgão de fiscalização correspondente ao modelo adoptado*

A estrutura de Governo Societário da Sociedade baseia-se no modelo latino reforçado e é composta pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e pelo Revisor Oficial de Contas, todos eleitos pela Assembleia Geral de Accionistas.

##### *31. Composição do Conselho Fiscal, com indicação do número estatutário mínimo e máximo de membros, duração estatutária do mandato, número de membros efectivos, data da primeira designação, e data do termo de mandato de cada membro*

O Conselho Fiscal é designado pela Assembleia Geral, para mandatos com duração de três anos, podendo ser reeleitos uma ou mais vezes, e é composto por três membros e um ou dois suplentes, competindo-lhe a fiscalização da sociedade, bem como a designação do Revisor Oficial de Contas ou Sociedade de Revisores Oficiais de Contas. No triénio 2011/2013 este órgão era composto pelos seguintes elementos:

- João da Silva Natária – Presidente
- Cristina Isabel Linhares Fernandes – Vogal
- Manuel Tiago Alves Baldaque Marinho Fernandes – Vogal
- Jacinto da Costa Vilarinho – Suplente

Os membros do Conselho Fiscal foram designados, pela primeira vez, em Junho de 2008 para o triénio 2008/2010. Actualmente, os elementos do Conselho Fiscal estão no seu segundo mandato correspondente ao triénio 2011/2013, para o qual foram reeleitos em Maio de 2011.

##### *32. Identificação dos membros do Conselho Fiscal que se considerem independentes, nos termos do art.º 414.º, n.º 5 do CSC*

Como órgão colegial que é, a aferição da independência do Conselho Fiscal é feita a todos aqueles que o compõem, dada a aplicabilidade do nº 6 do art.º 414 do CSC, considerando-se independência de acordo com a definição que é dada nos termos do nº 5 do art.º 414 e incompatibilidade de acordo com a definição do nº 1 do art.º 414-A ambos do CSC. Todos os membros que compõem o Conselho Fiscal da Sociedade cumprem assim as regras de incompatibilidade e de independência acima identificadas.

##### *33. Qualificações profissionais de cada um dos membros do Conselho Fiscal e outros elementos curriculares relevantes*

Relativamente à competência para o exercício de funções consideramos que todos os membros possuem competências adequadas ao exercício das respectivas funções e o Presidente está adequadamente apoiado pelos

restantes membros do Conselho Fiscal. No Anexo I são apresentadas as qualificações profissionais e as actividades profissionais exercidas pelos membros do Conselho Fiscal.

#### b) Funcionamento

##### *34. Existência e local onde podem ser consultados os regulamentos de funcionamento do Conselho Fiscal*

O regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal está disponível para consulta no *site* da Sociedade ([www.ramadainvestimentos.pt](http://www.ramadainvestimentos.pt)).

##### *35. Número de reuniões realizadas e grau de assiduidade às reuniões realizadas de cada membro do Conselho Fiscal*

Durante o ano de 2013 o Conselho Fiscal da Sociedade reuniu 4 vezes, tendo estado presentes todos os seus membros. As correspondentes actas encontram-se registadas no livro de actas do Conselho Fiscal.

##### *36. Disponibilidade de cada um dos membros do Conselho Fiscal com indicação dos cargos exercidos em simultâneo em outras empresas, dentro e fora do grupo, e outras actividades relevantes exercidas*

Os membros do Conselho Fiscal demonstraram disponibilidade no exercício das suas funções tendo estado presentes em todas as reuniões do Conselho Fiscal. A informação relativa a outros cargos exercidos, qualificações e experiência profissional dos membros do Conselho Fiscal encontra-se detalhada 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 externo*

O Conselho Fiscal analisa e aprova o âmbito de quaisquer serviços adicionais, avaliando se os mesmos colocam em causa a independência do Auditor Externo.

No exercício das suas competências e cumprimento dos seus deveres, o Conselho Fiscal fiscaliza a independência do Auditor Externo da Sociedade, designadamente, no tocante à prestação de serviços adicionais e o âmbito dos respectivos serviços. Adicionalmente, o Conselho Fiscal recebe anualmente a declaração de independência do auditor na qual são descritos os serviços prestados por este e por outras entidades da mesma rede, respectivos honorários pagos, eventuais ameaças à sua independência e as medidas de salvaguarda para fazer face às mesmas. Todas as ameaças à independência do Auditor são avaliadas e discutidas com este assim como as respectivas medidas de salvaguarda.

Por outro lado, o Conselho de Administração, na solicitação dos projectos atribuídos aos auditores das empresas do grupo, assegura, antes da sua adjudicação, que a estes e à sua rede não são contratados serviços que, nos termos da Recomendação da Comissão Europeia n.º C (2002) 1873, de 16 de Maio, possam pôr em causa a sua independência.

##### *38. Outras funções dos órgãos de fiscalização*

A fiscalização da sociedade compete ao Conselho Fiscal e ao Revisor Oficial de Contas.

O Conselho Fiscal representa a Sociedade, junto do Auditor Externo e Revisor Oficial de Contas, competindo-lhe, designadamente, propor o prestador destes serviços e a respectiva remuneração, zelando igualmente para que sejam asseguradas, dentro do grupo, as condições adequadas à prestação daqueles serviços. O Conselho Fiscal é, juntamente com o Conselho de Administração, o primeiro destinatário dos relatórios emitidos pelo Auditor Externo bem como o interlocutor do grupo no relacionamento com aquela entidade.

O Conselho Fiscal é responsável por elaborar anualmente relatório sobre a sua acção fiscalizadora e dar parecer sobre o relatório e contas e propostas apresentadas pela administração e fiscalizar a eficácia do sistema de gestão de risco e de controlo interno.

O Conselho Fiscal, em articulação com o Conselho de Administração, analisa e supervisiona regularmente a elaboração e divulgação da informação financeira, no sentido de obviar o acesso, indevido e extemporâneo, de terceiros, à informação relevante.

Adicionalmente, o órgão de fiscalização intervém, emitindo parecer sobre as transacções entre administradores da F. Ramada Investimentos e a própria Sociedade ou entre a F. Ramada Investimentos e sociedades que estejam em relação de grupo ou domínio com aquela em que o interveniente é administrador, independentemente do montante, nos termos do artigo 397º do Código das Sociedades Comerciais.

O Auditor Externo, no âmbito do processo de auditoria anual, analisa o funcionamento de mecanismos de controlo interno e reporta deficiências identificadas; verifica se os principais elementos dos sistemas de controlo interno e gestão de risco implementados na empresa relativamente ao processo de divulgação de informação financeira são apresentados e divulgados na informação anual sobre o Governo das Sociedades e emite uma Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria, no qual atesta se aquele relatório divulgado sobre a estrutura e as práticas de governo societário inclui os elementos referidos no artigo 245º – A do Código dos Valores Mobiliários.

Durante o exercício de 2013, o Revisor Oficial de Contas acompanhou o desenvolvimento da actividade da Sociedade e procedeu aos exames e verificações por si considerados necessários à revisão e certificação legais das contas, em interacção com o Conselho Fiscal, e com plena colaboração do Conselho de Administração.

Adicionalmente, o Revisor Oficial de Contas pronunciou-se sobre a actividade por si desenvolvida no exercício de 2013 nos termos do seu relatório anual de auditoria sujeito a apreciação da Assembleia Geral anual de accionistas.

#### 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 2011/2013 é a Deloitte & Associados, SROC S.A., representada por António Manuel Martins Amaral.

##### *40. Indicação do número de anos em que o revisor oficial de contas exerce funções consecutivamente junto da sociedade e/ou grupo*

A Deloitte & Associados, SROC, S.A. é responsável pela revisão oficial de contas da Sociedade e das sociedades do grupo desde 2008, sendo o seu representante, desde essa data, António Manuel Martins Amaral.

##### *41. Descrição de outros serviços prestados pelo ROC à sociedade*

O Revisor Oficial de Contas é, simultaneamente, auditor externo da Sociedade conforme detalhados nos pontos abaixo.

**V. AUDITOR EXTERNO**

*42. Identificação do auditor externo designado para os efeitos do art. 8.º e do sócio revisor oficial de contas que o representa no cumprimento dessas funções, bem como o respectivo número de registo na CMVM*

O auditor externo da Sociedade, designado para os efeitos do art.º 8.º do CVM, é a Deloitte & Associados, SROC, S.A., registada sob o n.º 231 na CMVM, representada por António Manuel Martins Amaral.

*43. Indicação do número de anos em que o auditor externo e o respectivo sócio revisor oficial de contas que o representa no cumprimento dessas funções exercem funções consecutivamente junto da sociedade e/ou do grupo*

O auditor externo foi eleito pela primeira vez em 2008 e está no seu segundo mandato. O sócio que o representa exerce funções desde 2008.

*44. Política e periodicidade da rotação do auditor externo e do respectivo sócio revisor oficial de contas que o representa no cumprimento dessas funções*

No que se refere ao período de rotatividade do Auditor Externo a F. Ramada Investimentos não tem definida uma política fixa de rotação do Auditor Externo. A Sociedade adoptou, desde a sua constituição em 2008, o actual modelo de governo de sociedades em que o Revisor Oficial de Contas não integra o Conselho Fiscal. De acordo com este modelo, a eleição para cada mandato de Revisor Oficial de Contas / Auditor Externo é efectuada em Assembleia Geral mediante proposta do Conselho Fiscal. Adicionalmente, o Conselho Fiscal procede anualmente a uma avaliação do trabalho do Auditor Externo, vigiando ainda que o disposto no artigo 54º do Decreto-Lei nº 487/99, de 16 de Novembro (alterado pelo Decreto-Lei nº 224/2008, de 20 de Novembro), relativamente à rotação do sócio responsável pela execução do trabalho, é cumprido.

*45. Indicação do órgão responsável pela avaliação do auditor externo e periodicidade com que essa avaliação é feita*

O Conselho Fiscal, no exercício das suas funções, efectua anualmente uma avaliação da independência do Auditor Externo. Adicionalmente, o Conselho Fiscal promove, sempre que necessário ou adequado em função dos desenvolvimentos da actividade da Empresa ou da configuração do mercado em geral, uma reflexão sobre a adequação do Auditor Externo ao exercício das suas funções.

*46. Identificação de trabalhos, distintos dos de auditoria, realizados pelo auditor externo, bem como indicação dos procedimentos internos para efeitos de aprovação da contratação de tais serviços e indicação das razões para a sua contratação*

Os outros serviços prestados pelo auditor externo em 2013 incluíram, essencialmente, serviços relacionados com a validação de candidaturas a apoios e subsídios governamentais e com a revisão de processos de documentação fiscal.

Os outros serviços são prestados por técnicos diferentes dos que estão envolvidos no processo de auditoria, pelo que se considera que a independência do auditor é assegurada.

O Conselho Fiscal analisou e aprovou o âmbito dos referidos serviços tendo concluído que os mesmos não punham em causa a independência do Auditor Externo. Neste aspecto particular, a contratação da Deloitte mostrou-se como a mais adequada, à luz da sua sólida experiência e capacidade técnica no campo da fiscalidade e dos incentivos fiscais. Acresce que, frequentemente, a actuação da Deloitte nestas matérias foi articulada com técnicos e especialistas independentes daquela consultora ou de qualquer outra entidade da sua rede, nomeadamente, consultores.

Em 2013, os honorários facturados pela Deloitte ao Grupo F. Ramada Investimentos representaram menos de 1% do total da facturação anual da Deloitte em Portugal. O sistema de qualidade do Auditor Externo controla e

monitoriza os riscos potenciais de perda de independência ou de eventuais conflitos de interesses existentes com a F. Ramada Investimentos.

47. *Indicação do montante da remuneração anual paga ao auditor e a outras pessoas singulares ou colectivas pertencentes à mesma rede e discriminação da percentagem respeitante aos seguintes serviços:*

<u>Pela Sociedade</u>	<u>2013</u>	<u>%</u>	<u>2012</u>
Valor dos serviços de revisão de contas (€)	7.500	2,5%	8.900
Valor dos serviços de garantia de fiabilidade (€)	-	0,0%	-
Valor dos serviços de consultoria fiscal (€)	-	0,0%	-
Valor de outros serviços que não revisão de contas (€)	-	0,0%	-
<u>Por entidades que integrem o grupo</u>			
Valor dos serviços de revisão de contas (€)	151.138	50,4%	151.002
Valor dos serviços de garantia de fiabilidade (€)	14.000	4,7%	14.000
Valor dos serviços de consultoria fiscal (€)	-	0,0%	-
Valor de outros serviços que não revisão de contas (€)	127.069	42,4%	71.065
	<u>299.707</u>	100,00%	<u>244.967</u>

## C. ORGANIZAÇÃO INTERNA

### I. Estatutos

48. *Regras aplicáveis à alteração dos estatutos da sociedade*

Não existem regras estatutárias relativas à alteração dos estatutos, aplicando-se nesta matéria o regime previsto no Código das Sociedades Comerciais.

### II. Comunicação de irregularidades

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

A política de comunicação de irregularidades internas não está formalmente definida. No entanto, tendo em consideração a proximidade dos membros do Conselho de Administração às actividades das diversas empresas do Grupo e os respectivos colaboradores, a F. Ramada Investimentos considera que tal proximidade permite que sempre que sejam detectadas irregularidades as mesmas sejam prontamente comunicadas ao Conselho de Administração, que assegura a implementação de procedimentos que visam lidar de modo eficaz e justo com as eventuais irregularidades detectadas. Ao nível das competências na avaliação de questões éticas e da estrutura e governo societário, tais funções são exercidas directamente pelo Conselho de Administração, que mantém um debate constante sobre esta problemática.

### 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 F. Ramada Investimentos não possui serviços autónomos de auditoria interna e de *compliance*. A gestão de riscos é assegurada pelas diversas unidades operacionais da F. Ramada Investimentos com base numa identificação e priorização prévia de riscos críticos, desenvolvendo estratégias de gestão de risco, com vista a pôr em prática os procedimentos de controlo considerados adequados à redução do risco para um nível aceitável.

51. *Explicitação das relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos ou comissões da sociedade*

Não aplicável uma vez que o grupo não dispõe de serviços autónomos responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno.

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

A gestão de riscos é assegurada pelas diversas unidades operacionais da F. Ramada Investimentos. A metodologia de gestão de riscos inclui várias etapas:

- Numa primeira fase são identificados e priorizados, os riscos internos e externos que podem afectar de forma materialmente relevante a prossecução dos objectivos estratégicos do Grupo;
- Os responsáveis operacionais das várias unidades operacionais do Grupo identificam os factores de risco e eventos que podem afectar as operações e actividades da F. Ramada Investimentos, assim como eventuais processos e mecanismos de controlo;
- Adicionalmente, o impacto e a probabilidade de ocorrência de cada factor de risco são ponderados e consoante o nível de exposição é avaliada a necessidade de resposta ao risco; e
- As acções de mitigação de risco são acompanhadas e o nível de exposição aos factores críticos é constantemente monitorizado.

O Conselho de Administração é o órgão responsável pela definição das políticas estratégicas gerais do Grupo, encontrando-se devidamente suportado pelas equipas de gestão das subsidiárias no sentido de assegurar um efectivo controlo de risco.

O Conselho de Administração decide qual o nível de exposição assumido pelo grupo nas suas diferentes actividades e, sem prejuízo da delegação de funções e responsabilidades, define limites globais de risco e assegura que as políticas e procedimentos de gestão de risco são seguidos.

Na monitorização do processo de gestão de risco o Conselho de Administração, enquanto órgão responsável pela estratégia da F. Ramada Investimentos, tem o seguinte quadro de objectivos e responsabilidades:

- Conhecer os riscos mais significativos que afectam o grupo;
- Assegurar a existência, no interior do Grupo, de níveis apropriados de conhecimento dos riscos que afectam as operações e forma de os gerir;
- Assegurar a divulgação da estratégia de gestão de risco a todos os níveis hierárquicos;
- Assegurar que o Grupo tem capacidade de minimizar a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos no negócio; e
- Assegurar que o processo de gestão de risco é adequado e que se mantém uma monitorização rigorosa dos riscos com maior probabilidade de ocorrência e impacto nas operações do grupo.

As subsidiárias gerem os seus próprios riscos, dentro dos critérios e delegações estabelecidas.

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

O Conselho de Administração considera que o Grupo se encontra exposto aos riscos normais decorrentes da sua actividade, nomeadamente ao nível das unidades operacionais. Destacam-se os seguintes factores de risco:

##### Risco de Crédito

À semelhança de qualquer actividade que envolva uma componente comercial, o Risco de Crédito é um factor primordial tido em consideração pela Administração nas unidades operacionais. Numa primeira abordagem o risco de crédito é gerido através de uma análise continuada do rating de crédito de cada um dos clientes, antecipadamente à sua aceitação, e subsidiariamente, através da adequação dos prazos concedidos para pagamento. A avaliação do risco de crédito é efectuada numa base regular, tendo em consideração as condições correntes de conjuntura económica e a situação específica do crédito de cada uma das empresas, sendo adoptados procedimentos correctivos sempre que tal se julgue conveniente.

##### Risco de Mercado

##### *Risco de Taxa de Juro*

Tendo em consideração o endividamento a que se encontra exposto o Grupo, eventuais variações sobre a taxa de juro poderão ter um impacto indesejado sobre os resultados. Neste sentido, a adequada gestão do risco de taxa de juro leva a que o Grupo tente otimizar o balanceamento entre o custo da dívida e a exposição à variabilidade das taxas. Assim, quando se considera ultrapassado o limite desejado de exposição ao risco de taxa de juro, são contratados *swaps* de taxa de juro que cubram a exposição da Empresa ao risco e que atenuem a volatilidade dos seus resultados.

#### *Risco de Taxa de Câmbio*

A Empresa efectua transacções com entidades não residentes e fixadas em moeda diferente de Euro. Deste modo, sempre que considerado necessário para reduzir a volatilidade dos seus resultados, o Grupo procura efectuar uma cobertura da sua exposição à variabilidade da taxa de câmbio através da contratação de instrumentos financeiros derivados.

#### *Risco de variabilidade nos preços de commodities*

Desenvolvendo a sua actividade num sector que transacciona *commodities* (aço), o Grupo encontra-se particularmente exposto a variações de preço, com os correspondentes impactos nos seus resultados. Deste modo, sempre que considerado necessário para atenuar a volatilidade dos seus resultados, o Grupo poderá procurar efectuar uma cobertura da sua exposição à variabilidade dos preços através da contratação de instrumentos financeiros derivados.

#### Risco de Liquidez

O risco de liquidez pode ocorrer se as fontes de financiamento, como sejam os fluxos de caixa operacionais, de desinvestimento, de linhas de crédito e os fluxos de caixa obtidos de operações de financiamento, não satisfizerem as necessidades de financiamento, como sejam as saídas de caixa para actividades operacionais e de financiamento, os investimentos, a remuneração dos accionistas e o reembolso de dívida.

O principal objectivo da política de gestão de risco de liquidez é garantir que o Grupo tem disponível, a todo o momento, os recursos financeiros necessários para fazer face às suas responsabilidades e prosseguir as estratégias delineadas honrando todos os compromissos assumidos com terceiros, quando se tornam devidos, através de uma adequada gestão da maturidade dos financiamentos.

O Grupo adopta assim uma estratégia activa de refinanciamento pautada pela manutenção de um elevado nível de recursos imediatamente disponíveis para fazer face às necessidades de curto prazo e pelo alongamento ou manutenção de maturidades da dívida de acordo com os cash-flows previstos e a capacidade de alavancagem do seu balanço.

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

A Administração considera que é essencial implementar sistemas que lhe permitam:

- Identificar os riscos que o Grupo enfrenta;
- Medir o impacto no desempenho financeiro e no valor do Grupo;
- Comparar o valor em risco com os custos dos instrumentos de cobertura, se disponíveis; e
- Monitorizar a evolução dos riscos identificados e dos instrumentos de cobertura.

As estratégias de gestão de risco adoptadas visam garantir que:

- Os sistemas e procedimentos de controlo e as políticas instituídas permitem responder às expectativas dos órgãos de gestão, accionistas e público em geral;
- Os sistemas e procedimentos de controlo e as políticas instituídas estão de acordo com todas as leis e regulamentos aplicáveis;
- A informação financeira e operacional é completa, fiável, segura e reportada periódica e atempadamente;
- Os recursos da F. Ramada Investimentos são usados de forma eficiente e racional; e
- O valor para o accionista é maximizado e a gestão operacional adopta as medidas necessárias para corrigir aspectos reportados.

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

Quanto ao controlo de risco no processo de divulgação de informação financeira apenas um número muito restrito de colaboradores da F. Ramada Investimentos está envolvido no processo de divulgação de informação financeira. Todos aqueles que estão envolvidos no processo de análise financeira da Sociedade são considerados como tendo 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 a impedir a assimetria do mercado no seu conhecimento.

O sistema de controlo interno nas áreas da contabilidade e preparação e divulgação de informação financeira assenta nos seguintes elementos chave:

- A utilização de princípios contabilísticos, detalhados ao longo das notas às demonstrações financeiras, constitui uma das bases do sistema de controlo;
- Os planos, procedimentos e registos da Sociedade e suas subsidiárias permitem uma garantia razoável que apenas são registadas transacções devidamente autorizadas e que essas transacções são registadas em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites;
- A informação financeira é analisada, de forma sistemática e regular, pela gestão das unidades operacionais, garantindo uma monitorização permanente e o respectivo controlo orçamental;
- Durante o processo de preparação e revisão da informação financeira, é estabelecido previamente um calendário de encerramento de contas e partilhado com as diferentes áreas envolvidas, e todos os documentos são revistos em profundidade;
- Ao nível das demonstrações financeiras individuais das várias empresas do grupo, os registos contabilísticos e a preparação das demonstrações financeiras são assegurados pelos serviços administrativos e contabilísticos. As demonstrações financeiras são elaboradas pelos técnicos oficiais de contas e revistas pela direcção financeira de cada subsidiária;
- As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas com periodicidade trimestral pela equipa de consolidação. Este processo constitui um elemento adicional de controlo da fiabilidade da informação financeira, nomeadamente, garantindo a aplicação uniforme dos princípios contabilísticos e dos procedimentos de corte de operações assim como a verificação dos saldos e transacções entre empresas do grupo;
- As demonstrações financeiras consolidadas são preparadas sob a supervisão do CFO. Os documentos que constituem o relatório anual são enviados para revisão e aprovação do Conselho de Administração. Depois da aprovação, os documentos são enviados para o Auditor Externo, que emite a sua Certificação Legal das Contas e o Relatório de Auditoria; e
- O processo de preparação da informação financeira individual e consolidada e o Relatório de Gestão é supervisionado pelo Conselho Fiscal e pelo Conselho de Administração. Trimestralmente, estes órgãos reúnem e analisam as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Sociedade.

No que se refere aos factores de risco que podem afectar materialmente o reporte contabilístico e financeiro, salientamos a utilização de estimativas contabilísticas que têm por base a melhor informação disponível à data da preparação das demonstrações financeiras bem como o conhecimento e experiência de eventos passados e/ou presentes. Salientamos igualmente os saldos e as transacções com partes relacionadas: no grupo F. Ramada Investimentos os saldos e transacções com entidades relacionadas referem-se essencialmente às actividades operacionais correntes das empresas do grupo, bem como à concessão e obtenção de empréstimos remunerados a taxas de mercado.

O Conselho de Administração, em articulação com o Conselho Fiscal, analisa e supervisiona regularmente a elaboração e divulgação da informação financeira, no sentido de obviar o acesso, indevido e extemporâneo, de terceiros, à informação relevante.

#### IV. Apoio ao Investidor

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

A Sociedade tem constituído um Gabinete de Apoio ao Investidor que inclui o representante para as relações com o mercado.

Os contactos com vista à obtenção de informações por parte de investidores poderão ser efectuados pelas seguintes vias:

Rua do General Norton de Matos, 68 – r/c  
4050-424 Porto  
Telefone: 256 580400  
Fax: 256 586747  
E-mail: [adilia.miranda@ramadainvestimentos.pt](mailto:adilia.miranda@ramadainvestimentos.pt)

Através da sua página oficial na Internet ([www.ramadainvestimentos.pt](http://www.ramadainvestimentos.pt)), a F. Ramada Investimentos disponibiliza informação financeira relativamente à sua actividade individual e consolidada, bem como das suas empresas participadas. Este *website* é igualmente utilizado pela empresa para divulgação de comunicados efectuados à imprensa com indicação sobre quaisquer factos relevantes para a vida societária. Nesta página encontram-se igualmente disponíveis os documentos de prestação de contas do Grupo para os últimos exercícios. A generalidade da informação é disponibilizada no *website* da Sociedade em português e inglês.

*57. Representante para as relações com o mercado*

As funções de representante para as relações com o mercado são desempenhadas por Adília Miranda dos Anjos.

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

Sempre que necessário, o representante das relações com o mercado assegura a prestação de toda a informação relevante no tocante a acontecimentos marcantes, factos enquadráveis como factos relevantes, divulgação trimestral de resultados e resposta a eventuais pedidos de esclarecimento por parte dos investidores ou público em geral sobre informação financeira de carácter público. Todas as informações solicitadas por parte dos investidores são analisadas e respondidas num prazo máximo de cinco dias úteis.

#### V. Sítio de Internet

*59. Endereço(s)*

A F. Ramada Investimentos tem disponível uma página na Internet com a informação sobre a Sociedade e o grupo. O endereço é [www.ramadainvestimentos.pt](http://www.ramadainvestimentos.pt).

*60. Local onde se encontra informação sobre a firma, a qualidade de sociedade aberta, a sede e demais elementos mencionados no artigo 171.º do Código das Sociedades Comerciais*

[www.ramadainvestimentos.pt](http://www.ramadainvestimentos.pt) \ investidores \ identificação da sociedade

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

[www.ramadainvestimentos.pt \ investidores \ governo da sociedade](http://www.ramadainvestimentos.pt/investidores/governo-da-sociedade)

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

[www.ramadainvestimentos.pt \ investidores \ governo da sociedade](http://www.ramadainvestimentos.pt/investidores/governo-da-sociedade)  
[www.ramadainvestimentos.pt \ investidores \ gabinete de apoio ao investidor](http://www.ramadainvestimentos.pt/investidores/gabinete-de-apoio-ao-investidor)

63. Local onde se disponibilizam os documentos de prestação de contas, que devem estar acessíveis pelo menos durante cinco anos, bem como o calendário semestral de eventos societários, divulgado no início de cada semestre, incluindo, entre outros, reuniões da assembleia geral, divulgação de contas anuais, semestrais e, caso aplicável, trimestrais

[www.ramadainvestimentos.pt \ investidores \ relatórios financeiros](http://www.ramadainvestimentos.pt/investidores/relatorios-financeiros)  
[www.ramadainvestimentos.pt \ investidores \ calendário financeiro](http://www.ramadainvestimentos.pt/investidores/calendario-financeiro)

64. Local onde são divulgados a convocatória para a reunião da assembleia geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada

[www.ramadainvestimentos.pt \ investidores \ assembleias gerais](http://www.ramadainvestimentos.pt/investidores/assembleias-gerais)

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

[www.ramadainvestimentos.pt \ investidores \ assembleias gerais](http://www.ramadainvestimentos.pt/investidores/assembleias-gerais)

## D. REMUNERAÇÕES

### I. Competência para a determinação

66. Indicação quanto à competência para a determinação da remuneração dos órgãos sociais

De acordo com os estatutos da Sociedade, os membros dos órgãos sociais terão as remunerações que forem fixadas pela comissão de remunerações composta por três elementos, um dos quais será o presidente e terá voto de qualidade, todos eleitos por deliberação dos accionistas, nos termos do artigo 21º dos estatutos da Sociedade. A Comissão de Remunerações submete a referida proposta para aprovação na Assembleia Geral de Accionistas.

A política de remunerações é revista anualmente e submetida para aprovação na Assembleia Geral Anual de Accionistas da Sociedade onde está presente, pelo menos, um representante da Comissão de Remunerações.

## 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*

A F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A. tem actualmente definida uma Comissão de Remunerações para o triénio 2011/2013 cuja composição é como segue:

- Pedro Nuno Fernandes de Sá Pessanha da Costa – Presidente
- João da Silva Natária – Vogal
- Fernando Eugénio Cerqueira Magro Ferreira – Vogal

Todos os membros da Comissão de Remunerações são independentes em relação aos membros do Conselho de Administração. Adicionalmente, em 2013 não foram contratadas quaisquer pessoas ou entidades para apoiar os membros da Comissão de Remunerações.

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

A F. Ramada Investimentos considera que a experiência e percurso profissionais dos membros da Comissão de Remunerações lhes permite exercer as suas funções de forma rigorosa e eficaz. Em particular, o Dr. João da Silva Natária possui elevada experiência e conhecimentos específicos em matérias de política remuneratória. Adicionalmente, e sempre que tal se revela necessário, aquela comissão recorre a recursos especializados, internos ou externos, para suportar as suas deliberações.

## III. Estrutura das remunerações

69. *Descrição da política de remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho*

Tal como estipulado na Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho, é submetida anualmente à apreciação da Assembleia Geral uma declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização.

A política de remuneração e compensação dos órgãos sociais da F. Ramada Investimentos, aprovada na Assembleia Geral de 18 de Abril de 2013, obedece aos seguintes princípios:

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:

Para o estabelecimento do valor da remuneração individual de cada administrador será tido em conta:

- As funções desempenhadas nas diferentes subsidiárias
- A responsabilidade e o valor acrescentado pelo desempenho individual
- O conhecimento e a experiência acumulada no exercício da função
- A situação económica da empresa
- A remuneração auferida em empresas do mesmo sector e outras sociedades cotadas na NYSE Euronext Lisboa

A remuneração global fixa do Conselho de Administração, nela se incluindo a remuneração que as sociedades participadas paguem aos membros que integrem o Conselho de Administração, não pode exceder os 750.000 euros por ano.

#### 1. *Administração executiva*

- Componente fixa, valor mensal pago 14 vezes por ano.

- Componente variável de médio prazo: destina-se a alinhar de forma mais vinculada os interesses dos administradores executivos com os dos accionistas e será calculada cobrindo o período de 2011, 2012 e 2013, correspondente ao período do mandato para que foram eleitos, tendo como base:
  - Retorno total para o accionista (valorização de acção mais dividendo distribuído)
  - Somatório dos resultados líquidos dos 3 anos (2011, 2012, e 2013)
  - Evolução dos negócios da sociedade

O valor total da componente de médio prazo não pode ser superior a 50% da remuneração fixa auferida durante o período dos 3 anos.

## 2. *Administração não executiva*

A remuneração individual de qualquer administrador não executivo não pode ultrapassar os 70.000 euros/ano, tendo carácter exclusivamente fixo.

### CONSELHO FISCAL:

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal será baseada em valores anuais fixos, em níveis considerados adequados para funções similares.

### ASSEMBLEIA GERAL:

A remuneração da mesa da Assembleia Geral será exclusivamente fixa e seguirá as práticas de mercado.

### REVISOR OFICIAL DE CONTAS:

O Revisor Oficial de Contas terá uma remuneração fixa adequada ao exercício das suas funções e de acordo com a prática do mercado, sob a supervisão do Conselho Fiscal.

### COMPENSAÇÃO PELA CESSAÇÃO DE FUNÇÕES ANTES OU NO TERMO DOS RESPECTIVOS MANDATOS

A política de remunerações mantém o princípio de não contemplar a atribuição de compensações aos administradores, ou membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação de funções antecipada ou no termo do respectivo mandato, sem prejuízo do cumprimento pela Sociedade das disposições legais em vigor nesta matéria.

### ABRANGÊNCIA DOS PRINCÍPIOS

Os princípios a que obedecem as políticas de remuneração e compensação constantes da presente declaração abrangem não só o conjunto das remunerações pagas pela F. RAMADA INVESTIMENTOS SGPS, S.A. mas também as remunerações que aos seus membros do Conselho de Administração sejam pagas por sociedades por ela directa ou indirectamente controladas.

*70. Informação sobre o modo como a remuneração é estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses dos membros do órgão de administração com os interesses de longo prazo da sociedade, bem como sobre o modo como é baseada na avaliação do desempenho e desincentiva a assunção excessiva de riscos*

A política de remuneração dos administradores executivos visa assegurar uma contrapartida adequada e rigorosa do desempenho e contribuição de cada administrador para o sucesso da organização, alinhando os interesses dos administradores executivos com os dos accionistas e da Sociedade. Adicionalmente, a política de remuneração prevê uma componente variável de pagamento diferido destinada a alinhar de forma mais vinculada os interesses dos administradores executivos com os dos accionistas e com os interesses de longo prazo da Sociedade.

As propostas de remuneração dos administradores executivos são elaboradas, tendo em conta, as funções desempenhadas na F. Ramada Investimentos, SGPS, S.A. e nas diferentes subsidiárias; a responsabilidade e o valor acrescentado pelo desempenho individual; o conhecimento e a experiência acumulada no exercício da função; a situação económica da Empresa; a remuneração auferida em empresas do mesmo sector e outras sociedades cotadas na NYSE Euronext Lisbon. Em relação a este último aspecto, a Comissão de Remunerações tem em consideração, nos limites da informação acessível, todas as sociedades nacionais de dimensão equivalente, designadamente cotadas no NYSE Euronext Lisbon, e também sociedades de outros mercados internacionais com características equivalentes à F. Ramada Investimentos.

*71. Referência à existência de uma componente variável da remuneração e informação sobre eventual impacto da avaliação de desempenho nesta componente*

De acordo com os estatutos da Sociedade, os membros dos órgãos sociais auferem as remunerações que forem fixadas pela Comissão de Remunerações composta por três elementos, um dos quais será o presidente e terá voto de qualidade. Na Assembleia Geral de 18 de Abril de 2013 foi aprovada a política de remunerações conforme detalhado no ponto 69 acima, a qual prevê uma componente variável em função do desempenho no período compreendido entre 2011 e 2013.

Não estão previstos mecanismos que impeçam os administradores executivos de celebrar contratos que coloquem em causa a razão de ser da remuneração variável. Contudo, a Comissão de Remunerações tem em conta estes factores nos critérios de determinação da remuneração variável. A Sociedade não celebrou quaisquer contratos com membros do Conselho de Administração que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração, nem tem conhecimento que existam contratos idênticos celebrados com terceiros.

*72. Diferimento do pagamento da componente variável da remuneração, com menção do período de diferimento*

Não existe actualmente qualquer remuneração variável cujo pagamento tenha sido diferido no tempo.

*73. Critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em acções*

A F. Ramada Investimentos não tem em vigor nem está prevista qualquer forma de remuneração em que haja lugar à atribuição de acções ou qualquer outro sistema de incentivos em acções.

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

A F. Ramada Investimentos não tem em vigor nem está prevista qualquer forma de remuneração em que haja lugar à atribuição de direitos sobre opções.

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

A F. Ramada Investimentos não tem qualquer sistema de prémios anuais ou outros benefícios não pecuniários.

*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 F. Ramada Investimentos não tem regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes.

**IV. Divulgação das remunerações**

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

As remunerações auferidas pelos membros do Conselho de Administração foram integralmente pagas por subsidiárias do Grupo onde exercem funções de administração, não existindo administradores remunerados directamente pela F. Ramada Investimentos SGPS.

*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*

As remunerações auferidas pelos membros do Conselho de Administração da F. Ramada Investimentos durante o exercício de 2013, no exercício das suas funções, incluem apenas remunerações fixas e ascenderam a 576.520 Euros repartidas como segue: João Borges de Oliveira – 139.860 Euros; Paulo Fernandes – 139.860 Euros; Domingos Matos – 130.900 Euros; Pedro Borges de Oliveira – 130.900 Euros; Ana Mendonça – 35.000 Euros. O administrador não executivo Pedro Mendonça não auferiu qualquer remuneração em 2013.

*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*

Durante o exercício não foram pagas quaisquer remunerações a título de participação nos lucros ou sob a forma de prémios.

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

Durante o exercício não foram pagos nem são devidos quaisquer montantes relativos a indemnizações a administradores cujas funções tenham cessado.

*81. Indicação do montante anual da remuneração auferida, de forma agregada e individual, pelos membros dos órgãos de fiscalização da sociedade*

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal é composta por um montante anual fixo baseado na situação da F. Ramada Investimentos e nas práticas correntes de mercado. No exercício findo em 31 de Dezembro de 2013 a remuneração dos membros do Conselho Fiscal ascendeu a 32.970 Euros distribuída como segue: João Natária – 16.350 Euros; Cristina Linhares – 8.310 Euros; Manuel Tiago Fernandes – 8.310 Euros.

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

*82. Indicação da remuneração no ano de referência do presidente da mesa da assembleia geral*

A remuneração do presidente da mesa da assembleia-geral relativa ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2013 ascendeu a 5.000 Euros.

**V. Acordos com implicações remuneratórias**

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

A política de remunerações mantém o princípio de não contemplar a atribuição de compensações aos administradores, ou membros dos demais órgãos sociais, associadas à cessação de funções antecipada ou no termo do respectivo mandato, sem prejuízo do 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, na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, que prevejam indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da sociedade*

Não existem acordos entre a Sociedade e os titulares do órgão de administração ou outros dirigentes da F. Ramada Investimentos, na aceção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, que prevejam indemnizações em caso de pedido de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho na sequência de uma mudança de controlo da Sociedade. Não se encontram igualmente previstos acordos com os administradores no sentido de assegurar qualquer compensação em caso de não recondução no mandato.

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

##### 85. Identificação do plano e dos respectivos destinatários

A F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A. não possui qualquer plano de atribuição de acções ou de opções sobre acções aos membros dos órgãos sociais, nem aos seus trabalhadores.

##### 86. Caracterização do plano

A F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A. não possui qualquer plano de atribuição de acções ou de opções sobre acções de aquisição de acções.

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

Não existem quaisquer direitos de opção atribuídos para a aquisição de acções de que sejam beneficiários os trabalhadores e colaboradores da empresa.

##### 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 aplicável conforme exposto acima.

#### E. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

##### I. Mecanismos e procedimentos de controlo

##### 89. Mecanismos implementados pela sociedade para efeitos de controlo de transacções com partes relacionadas

Actualmente, não estão estabelecidos quaisquer procedimentos ou critérios relativos à definição do nível relevante de significância de negócios entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas, ou entidades que com eles estejam qualquer em relação de domínio ou grupo, a partir do qual é exigida a intervenção do órgão de fiscalização.

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

Não foram realizados quaisquer negócios ou operações significativos entre a Sociedade e os membros dos seus órgãos sociais (de administração e de fiscalização), titulares de participações qualificadas ou sociedades em relação de domínio ou grupo, excepto os que, fazendo parte da actividade corrente, foram realizados em condições normais de mercado para operações do mesmo género.

Não houve negócios ou transacções com membros do Conselho Fiscal.

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

As transacções com sociedades em relação de domínio ou de grupo não são materiais, foram efectuadas em condições normais de mercado e fazem parte da actividade corrente da Sociedade, pelo que não são alvo de divulgação separada.

##### 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

As transacções com administradores da F. Ramada Investimentos ou com sociedades que estejam em relação de grupo ou domínio com aquela em que o interveniente é administrador, independentemente do montante, estão

sujeitas à autorização prévia do Conselho de Administração com parecer favorável do órgão de fiscalização, nos termos do artigo 397º do Código das Sociedades Comerciais. Em 2013 não foi necessário o Conselho Fiscal emitir qualquer parecer dado que não ocorreram transacções passíveis de serem sujeitas à apreciação daquele órgão.

## 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*

A informação sobre os negócios com partes relacionadas pode ser consultada na Nota 25 do Anexo às Contas Consolidadas e na Nota 16 do Anexo às contas individuais da Sociedade.

## PARTE II - AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO

## 1. Identificação do Código de governo das sociedades adoptado

O presente relatório foi elaborado de acordo com o Regulamento da CMVM n.º 4/2013, de 1 de Agosto e com o Código de Governo das Sociedades, disponíveis em [www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt), e pretende ser o resumo dos aspectos fundamentais da gestão da Sociedade no que respeita ao Conselho de Administração, tendo em conta a necessidade de transparência relativamente a esta matéria e a premência de comunicação para com os investidores e demais *stakeholders*. O modelo de relatório adoptado pela Sociedade é o estipulado pelo número 4 do artigo 1º daquele Regulamento e constante do Anexo I ao mesmo.

O relatório cumpre as normas do artigo 245º-A do Código dos Valores Mobiliários bem como divulga, à luz do princípio *comply or explain*, o grau de observância das Recomendações da CMVM integradas no Código de Governo das Sociedades da CMVM de 2013.

São igualmente cumpridos os deveres de informação exigidos pela Lei 28/2009, de 19 de Junho, pelos artigos 447º e 448º do Código das Sociedades Comerciais e pelo Regulamento da CMVM n.º 5/2008, de 2 de Outubro de 2008.

## 2. Análise de cumprimento do Código de Governo das Sociedades adoptado

A F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A. cumpre com a maioria das recomendações da CMVM relativas ao Governo das Sociedades como segue:

Recomendação	Adopção	Remissão
<b>I. VOTAÇÃO E CONTROLO DA SOCIEDADE</b>		
I.1. As sociedades devem incentivar os seus acionistas a participar e a votar nas assembleias gerais, designadamente não fixando um número excessivamente elevado de ações necessárias para ter direito a um voto e implementando os meios indispensáveis ao exercício do direito de voto por correspondência e por via eletrónica.	Adoptada	Parte I / B / I. / b) / 12, 13 e 14
I.2. As sociedades não devem adotar mecanismos que dificultem a tomada de deliberações pelos seus acionistas, designadamente fixando um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.	Adoptada	Parte I / B / I. / b) / 13 e 14
I.3. As sociedades não devem estabelecer mecanismos que tenham por efeito provocar o desfasamento entre o direito ao recebimento de dividendos ou a subscrição de novos valores mobiliários e o direito de voto de cada ação ordinária, salvo se devidamente fundamentados em função dos interesses de longo prazo dos acionistas.	Adoptada	Parte I / B / I. / b) / 12 e 13
I.4. Os estatutos das sociedades que prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, será sujeita a deliberação pela assembleia geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária – sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal – e que, nessa deliberação, se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.	Adoptada	Parte I / B / I. / b) / 13 e 14
I.5. Não devem ser adotadas medidas que tenham por efeito exigir pagamentos ou a assunção de encargos pela sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração e que se afigurem suscetíveis de prejudicar a livre transmissibilidade das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.	Adoptada	Parte I / A / I. / 2, 4, 5 e 6
<b>II. SUPERVISÃO, ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO</b>		
<b>II.1 SUPERVISÃO E ADMINISTRAÇÃO</b>		
II.1.1. Dentro dos limites estabelecidos por lei, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.	Não adoptada	Parte II / 2 e Parte I / B / II. / a) / 21
II.1.2. O Conselho de Administração deve assegurar que a sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.	Adoptada	Parte I / B / II. / a) / 21
II.1.3. O Conselho Geral e de Supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve assumir plenas responsabilidades ao nível do governo da sociedade, pelo que, através de previsão estatutária ou mediante via equivalente, deve ser consagrada a obrigatoriedade de este órgão se pronunciar sobre a estratégia e as principais políticas da sociedade, a definição da estrutura empresarial do grupo e as decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante ou risco. Este órgão deverá ainda avaliar o cumprimento do plano estratégico e a execução das principais políticas da sociedade.	Não aplicável	
II.1.4. Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o Conselho de Administração e o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo adotado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para: a) Assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes; b) Refletir sobre sistema estrutura e as práticas de governo adotado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria.	Não adoptada	Parte II / 2 e Parte I / B / II. / c) / 29
II.1.5. O Conselho de Administração ou o Conselho Geral e de Supervisão, consoante o modelo aplicável, devem fixar objetivos em matéria de assunção de riscos e criar sistemas para o seu controlo, com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos são consistentes com aqueles objetivos.	Não adoptada	Parte II / 2 e Parte I / C / III. / 52, 54 e 55
II.1.6. O Conselho de Administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efetiva capacidade de acompanhamento, supervisão e avaliação da atividade dos restantes membros do órgão de administração.	Adoptada	Parte I / B / II. / a) / 18

Recomendação	Adopção	Remissão
<p>II.1.7. Entre os administradores não executivos deve contar-se uma proporção adequada de independentes, tendo em conta o modelo de governação adotado, a dimensão da sociedade e a sua estrutura acionista e o respetivo free float. A independência dos membros do Conselho Geral e de Supervisão e dos membros da Comissão de Auditoria afere-se nos termos da legislação vigente, e quanto aos demais membros do Conselho de Administração considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou de decisão, nomeadamente em virtude de:</p> <p>a. Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos;</p> <p>b. Ter, nos últimos três anos, prestado serviços ou estabelecido relação comercial significativa com a sociedade ou com sociedade que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo, seja de forma direta ou enquanto sócio, administrador, gerente ou dirigente de pessoa coletiva;</p> <p>c. Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador;</p> <p>d. Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3.º grau, inclusive, na linha colateral, de administradores ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada;</p> <p>e. Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas.</p>	Não adotada	Parte II / 2 e Parte I / B / II. / a) / 18
<p>II.1.8. Os administradores que exerçam funções executivas, quando solicitados por outros membros dos órgãos sociais, devem prestar, em tempo útil e de forma adequada ao pedido, as informações por aqueles requeridas.</p>	Adoptada	Parte I / B / II. / a) / 18
<p>II.1.9. O presidente do órgão de administração executivo ou da comissão executiva deve remeter, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal, ao Presidente da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e ao Presidente da Comissão para as Matérias Financeiras, as convocatórias e as atas das respetivas reuniões.</p>	Adoptada	Parte I / B / II. / a) / 18 e Parte I / B / II. / b) / 23
<p>II.1.10. Caso o presidente do órgão de administração exerça funções executivas, este órgão deverá indicar, de entre os seus membros, um administrador independente que assegure a coordenação dos trabalhos dos demais membros não executivos e as condições para que estes possam decidir de forma independente e informada ou encontrar outro mecanismo equivalente que assegure aquela coordenação.</p>	Não adotada	Parte II / 2 e Parte I / B / II. / a) / 18
<b>II.2. FISCALIZAÇÃO</b>		
<p>II.2.1. Consoante o modelo aplicável, o presidente do Conselho Fiscal, da Comissão de Auditoria ou da Comissão para as Matérias Financeiras deve ser independente, de acordo com o critério legal aplicável, e possuir as competências adequadas ao exercício das respetivas funções.</p>	Adoptada	Parte I / B / III. / a) / 32
<p>II.2.2. O órgão de fiscalização deve ser o interlocutor principal do auditor externo e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios, competindo-lhe, designadamente, propor a respetiva remuneração e zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços.</p>	Adoptada	Parte I / B / III. / c) / 38
<p>II.2.3. O órgão de fiscalização deve avaliar anualmente o auditor externo e propor ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.</p>	Adoptada	Parte I / B / V. / 45
<p>II.2.4. O órgão de fiscalização deve avaliar o funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos e propor os ajustamentos que se mostrem necessários.</p>	Adoptada	Parte I / B / III. / c) / 38
<p>II.2.5. A Comissão de Auditoria, o Conselho Geral e de Supervisão e o Conselho Fiscal devem pronunciar-se sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços de auditoria interna e aos serviços que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de compliance), e devem ser destinatários dos relatórios realizados por estes serviços pelo menos quando estejam em causa matérias relacionadas com a prestação de contas a identificação ou a resolução de conflitos de interesses e a deteção de potenciais ilegalidades.</p>	Não aplicável	Parte I / C / III. / 50
<b>II.3. FIXAÇÃO DE REMUNERAÇÕES</b>		
<p>II.3.1. Todos os membros da Comissão de Remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros executivos do órgão de administração e incluir pelo menos um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.</p>	Adoptada	Parte I / D / II. / 67 e 68
<p>II.3.2. Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou coletiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do órgão de administração, ao próprio órgão de administração da sociedade ou que tenha relação atual com a sociedade ou com consultora da sociedade. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou coletiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços.</p>	Adoptada	Parte I / D / II. / 67
<p>II.3.3. A declaração sobre a política de remunerações dos órgãos de administração e fiscalização a que se refere o artigo 2.º da Lei n.º 28/2009, de 19 de Junho, deverá conter, adicionalmente: a) Identificação e explicitação dos critérios para a determinação da remuneração a atribuir aos membros dos órgãos sociais; b) Informação quanto ao montante máximo potencial, em termos individuais, e ao montante máximo potencial, em termos agregados, a pagar aos membros dos órgãos sociais, e identificação das circunstâncias em que esses montantes máximos podem ser devidos; c) Informação quanto à exigibilidade ou inexigibilidade de pagamentos relativos à destituição ou cessação de funções de administradores.</p>	Adoptada	Parte I / D / III. / 69
<p>II.3.4. Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de ações, e/ou de opções de aquisição de ações ou com base nas variações do preço das ações, a membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do plano.</p>	Não aplicável	Parte I / D / III. / 73 e 74
<p>II.3.5. Deve ser submetida à Assembleia Geral a proposta relativa à aprovação de qualquer sistema de benefícios de reforma estabelecidos a favor dos membros dos órgãos sociais. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correta do sistema.</p>	Não aplicável	Parte I / D / III. / 76

Recomendação	Adopção	Remissão
<b>III. REMUNERAÇÕES</b>		
III.1. A remuneração dos membros executivos do órgão de administração deve basear-se no desempenho efetivo e desincentivar a assunção excessiva de riscos.	Adoptada	Parte I / D / III. / 70
III.2. A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração e a remuneração dos membros do órgão de fiscalização não deve incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor.	Adoptada	Parte I / D / III. / 69 e Parte I / D / IV. / 78, 81 e 82
III.3. A componente variável da remuneração deve ser globalmente razoável em relação à componente fixa da remuneração, e devem ser fixados limites máximos para todas as componentes.	Adoptada	Parte I / D / III. / 69
III.4. Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o direito ao seu recebimento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período.	Adoptada	Parte I / D / III. / 69
III.5. Os membros do órgão de administração não devem celebrar contratos, quer com a sociedade, quer com terceiros, que tenham por efeito mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração que lhes for fixada pela sociedade.	Adoptada	Parte I / D / III. / 71
III.6. Até ao termo do seu mandato devem os administradores executivos manter as ações da sociedade a que tenham acedido por força de esquemas de remuneração variável, até ao limite de duas vezes o valor da remuneração total anual, com exceção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas ações.	Não aplicável	Parte I / D / III. / 73 e 74
III.7. Quando a remuneração variável compreender a atribuição de opções, o início do período de exercício deve ser diferido por um prazo não inferior a três anos.	Não aplicável	Parte I / D / III. / 74
III.8. Quando a destituição de administrador não decorra de violação grave dos seus deveres nem da sua inaptidão para o exercício normal das respetivas funções mas, ainda assim, seja reconduzível a um inadequado desempenho, deverá a sociedade encontrar-se dotada dos instrumentos jurídicos adequados e necessários para que qualquer indemnização ou compensação, além da legalmente devida, não seja exigível.	Adoptada	Parte I / D / III. / 69 e Parte I / D / V. / 83
<b>IV. AUDITORIA</b>		
IV.1. O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações dos órgãos sociais, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade.	Adoptada	Parte I / B / III. / c) / 38
IV.2. A sociedade ou quaisquer entidades que com ela mantenham uma relação de domínio não devem contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com ele se encontrem em relação de grupo ou que integrem a mesma rede, serviços diversos dos serviços de auditoria. Havendo razões para a contratação de tais serviços – que devem ser aprovados pelo órgão de fiscalização e explicitadas no seu Relatório Anual sobre o Governo da Sociedade – eles não devem assumir um relevo superior a 30% do valor total dos serviços prestados à sociedade.	Não adoptada	Parte II / 2, Parte I / D / IV. / 41 e Parte I / D / V. / 47
IV.3. As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respetivamente de quatro ou três anos. A sua manutenção além deste período deverá ser fundamentada num parecer específico do órgão de fiscalização que pondere expressamente as condições de independência do auditor e as vantagens e os custos da sua substituição.	Adoptada	Parte I / D / V. / 44
<b>V. CONFLITOS DE INTERESSES E TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS</b>		
V.1. Os negócios da sociedade com acionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20.º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser realizados em condições normais de mercado.	Adoptada	Parte I / E / I. / 90
V.2. O órgão de supervisão ou de fiscalização deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância dos negócios com acionistas titulares de participação qualificada – ou com entidades que com eles estejam em qualquer uma das relações previstas no n.º 1 do art. 20.º do Código dos Valores Mobiliários –, ficando a realização de negócios de relevância significativa dependente de parecer prévio daquele órgão.	Não adoptada	Parte II / 2 e Parte I / E / I. / 91
<b>VI. INFORMAÇÃO</b>		
VI.1. As sociedades devem proporcionar, através do seu sítio na Internet, em português e inglês, acesso a informações que permitam o conhecimento sobre a sua evolução e a sua realidade atual em termos económicos, financeiros e de governo.	Adoptada	Parte I / C / V. / 59 a 65
VI.2. As sociedades devem assegurar a existência de um gabinete de apoio ao investidor e de contacto permanente com o mercado, que responda às solicitações dos investidores em tempo útil, devendo ser mantido um registo dos pedidos apresentados e do tratamento que lhe foi dado.	Adoptada	Parte I / C / V. / 56 a 58

As recomendações II.1.1., II.1.4., II.1.5., II.1.7., II.1.10., IV.2. e V.2. não são integralmente adoptadas pela F. Ramada Investimentos, conforme explanado abaixo.

- **Recomendação II.1.1.:** Os administradores da F. Ramada Investimentos centram a sua actividade na gestão das participações do Grupo e na definição das linhas de desenvolvimento estratégico. As decisões relativas a matérias estratégicas e de relevo são adoptadas pelo Conselho de Administração enquanto órgão colegial composto pela totalidade dos seus membros, executivos e não executivos, no normal desempenho das suas funções. Adicionalmente, alguns dos administradores da F. Ramada Investimentos S.G.P.S., S.A. integram o Conselho de Administração das várias unidades operacionais do Grupo pelo que a recomendação não é integralmente cumprida.
- **Recomendação II.1.4.:** A F. Ramada Investimentos considera que, tendo em consideração a sua dimensão, a única comissão especializada imprescindível para fazer face às necessidades da Sociedade é a Comissão de Remunerações, não dispendo de comissões especificamente destinadas a identificar candidatos a administradores e a reflectir sobre o sistema de governo adoptado, pelo que a recomendação não pode ser considerada adoptada.
- **Recomendações II.1.5.:** No presente relatório encontram-se descritos os aspectos mais importantes da gestão de risco implementados no Grupo. No entanto, a F. Ramada Investimentos não possui um sistema interno de controlo e gestão de risco sistematizado e formalizado que abarque a totalidade das componentes previstas para aquele tipo de sistema pelo que a recomendação não é integralmente adoptada.
- **Recomendações II.1.7. e II.1.10.:** O Conselho de Administração não inclui qualquer membro que cumpra com os critérios de independência referidos naquela recomendação uma vez que o administrador não

executivo Pedro Mendonça é pai da administradora não executiva Ana Rebelo Carvalho Mendonça que, por sua vez, é titular de uma participação qualificada no capital da Sociedade. Assim sendo, também a recomendação II.1.10. não é cumprida. Face ao modelo societário adoptado e à composição e ao modo de funcionamento dos seus órgãos sociais, nomeadamente a independência dos órgãos de fiscalização, sem que, entre eles ou para outras Comissões existam delegações de competências, o Grupo considera que a designação de administradores independentes para exercerem funções no Conselho de Administração não traria valias significativas para o bom funcionamento do modelo adoptado que se tem vindo a revelar adequado e eficiente.

- **Recomendação IV.2.:** A F. Ramada Investimentos contratou ao auditor externo serviços diversos dos serviços de auditoria que representam mais de 30% do valor total dos serviços prestados à Sociedade pelo que a recomendação não é integralmente adoptada. No entanto, o âmbito dos referidos serviços foi aprovado pelo Conselho Fiscal, tendo-se concluído que os mesmos não colocavam em causa a independência do Auditor Externo. Neste aspecto particular, a contratação da Deloitte mostrou-se como a mais adequada, à luz da sua sólida experiência e capacidade técnica no campo da fiscalidade e dos incentivos fiscais.
- **Recomendação V.2.:** Actualmente, não estão estabelecidos quaisquer procedimentos ou critérios relativos à definição do nível relevante de significância de negócios entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas, ou entidades que com eles estejam qualquer em relação de domínio ou grupo, a partir do qual é exigida a intervenção do órgão de fiscalização. No entanto, as transacções com administradores da F. Ramada Investimentos ou com sociedades que estejam em relação de grupo ou domínio com aquela em que o interveniente é administrador, independentemente do montante, estão sujeitas à autorização prévia do Conselho de Administração com parecer favorável do órgão de fiscalização, nos termos do artigo 397º do Código das Sociedades Comerciais.

### 3. Outras informações

A F. Ramada Investimentos considera que, não obstante o não cumprimento integral das recomendações da CMVM, tal como acima justificado, o grau de adopção das recomendações é bastante amplo e completo.

## ANEXO I

## 1. Conselho de Administração

Qualificações, experiência e cargos exercidos noutras sociedades pelos membros do Conselho de Administração:

**João Manuel Matos Borges de Oliveira**

Foi um dos fundadores da Altri (sociedade que deu origem à F. Ramada Investimentos, por cisão) e desempenha funções de administração da Empresa desde a sua constituição. É licenciado em Engenharia Química pela Universidade do Porto, tendo concluído o MBA do Insead. Desempenha funções nas áreas de media e indústria, bem como na definição estratégica do Grupo.

É accionista da Sociedade desde 2008 tendo igualmente sido nomeado administrador desde a mesma data.

Para além das Empresas onde exerce actualmente funções de administração, a sua experiência profissional inclui:

1982/1983	Adjunto do Director de Produção da Cortal
1984/1985	Director de Produção da Cortal
1987/1989	Director de Marketing da Cortal
1989/1994	Director Geral da Cortal
1989/1995	Vice-presidente do Conselho de Administração da Cortal
1989/1994	Administrador da Seldex
1996/2000	Administrador não executivo da Atlantis, S.A.
1997/2000	Administrador não executivo da Vista Alegre, S.A.
1998/1999	Administrador da Efacec Capital, S.G.P.S., S.A.
Desde 2008	Presidente do Conselho Fiscal da Porto Business School
2008/2011	Administrador não executivo da Zon Multimédia, SGPS, S.A.
2011/2013	Membro do ISCTE-IUL CFO Advisory Forum

Em 31 de Dezembro de 2013, as outras empresas onde desempenha funções de administração são:

- Alteria, S.G.P.S., S.A. (a)
- Altri – Energias Renováveis, S.G.P.S., S.A. (a)
- Altri Participaciones Y Trading, S.L. (a)
- Altri, S.G.P.S., S.A. (a)
- Base Holding, S.G.P.S., S.A. (a)
- Caderno Azul, S.G.P.S., S.A. (a)
- Caima – Indústria de Celulose, S.A. (a)
- Celbi – Celulose da Beira Industrial, S.A. (a)
- Celtejo – Empresa de Celulose do Tejo, S.A. (a)
- Celulose do Caima, S.G.P.S., S.A. (a)
- Cofina, S.G.P.S., S.A. (a)
- Cofina Media, S.G.P.S., S.A. (a)
- Edirevistas – Sociedade Editorial, S.A. (a)
- Edisport – Soc. de Publicações, S.A. (a)
- Efe Erre Participações, S.G.P.S., S.A. (a)
- Elege Valor, S.G.P.S., S.A. (a)
- F. Ramada – Produção e Comercialização de Estruturas Metálicas de Armazenagem, S.A.
- F. Ramada II Imobiliária, S.A.
- F. Ramada Serviços de Gestão, Lda.
- F. Ramada, Aços e Indústrias, S.A.
- Grafedisport – Impressão e Artes Gráficas, S.A. (a)
- Indaz S.A. (a)
- Invescaima, S.G.P.S., S.A. (a)
- Jardins de França – Empreendimentos Imobiliários, S.A. (a)
- Malva – Gestão Imobiliária, S.A. (a)

- Mediafin, S.G.P.S., S.A. (a)
- Presselivre – Imprensa Livre, S.A. (a)
- Prestimo – Prestígio Imobiliário, S.A. (a)
- Storax Racking Systems, Ltd.
- Sociedade Imobiliária Porto Seguro – Investimentos Imobiliários, S.A. (a)
- Torres da Luz – Investimentos imobiliários, S.A. (a)
- Universal Afir – Aços Especiais e Ferramentas, S.A.

a) – sociedades que, em 31 de Dezembro de 2013, não podem ser consideradas como fazendo parte do Grupo F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A.

### Paulo Jorge dos Santos Fernandes

Sendo igualmente um dos fundadores da Altri (sociedade que deu origem à F. Ramada Investimentos, por cisão), desempenha funções de administração da Empresa desde a sua constituição. É licenciado em Engenharia Electrónica pela Universidade do Porto, tendo posteriormente concluído um MBA na Universidade Nova de Lisboa. Desempenha funções nas áreas de media e indústria, bem como na definição estratégica do Grupo.

É accionista da Sociedade desde 2008 tendo igualmente sido nomeado administrador desde a mesma data.

Para além das Empresas onde exerce actualmente funções de administração, a sua experiência profissional inclui:

1982/1984	Adjunto do Director de Produção da CORTAL
1986/1989	Director Geral da CORTAL
1989/1994	Presidente do Conselho de Administração da CORTAL
1995	Administrador da CRISAL - CRISTAIS DE ALCOBAÇA, S.A.
1997	Administrador do Grupo Vista Alegre, S.A.
1997	Presidente do Conselho de Administração da ATLANTIS - Cristais de Alcobaça, S.A.
2000/2001	Administrador da SIC
2001	Administrador da V.A.A.

Al longo da sua carreira, desempenhou ainda funções em diversas associações:

1989/1994	Presidente da FEMB (Fédération Européene de Mobilier de Bureau) para Portugal
1989/1990	Presidente da Assembleia Geral Assoc. Industr. Águeda
1991/1993	Membro do Conselho Consultivo Assoc. Ind. Portuense
Desde 2005	Membro do Conselho Superior da Associação do Antigos Alunos de MBA
2013/2016	Presidente da Mesa do Conselho Fiscal do BCSD
Desde 2006	Membro do Conselho Consultivo em Engenharia e Gestão do IST

Em 31 de Dezembro de 2013, as outras empresas onde desempenha funções de administração são:

- Actium Capital S.G.P.S, S.A. (a)
- Alteria, S.G.P.S., S.A. (a)
- Altri – Energias Renováveis, S.G.P.S., S.A. (a)
- Altri Participaciones Y Trading, S.L. (a)
- Altri, S.G.P.S., S.A. (a)
- Caima – Indústria de Celulose, S.A. (a)
- Celbi – Celulose da Beira Industrial, S.A. (a)
- Celtejo – Empresa de Celulose do Tejo, S.A. (a)
- Celulose do Caima, S.G.P.S., S.A. (a)
- Cofina, S.G.P.S, S.A. (a)
- Cofina Media, S.G.P.S., S.A. (a)
- Edirevistas – Sociedade Editorial, S.A. (a)
- Edisport – Soc. de Publicações, S.A. (a)

- Efe Erre Participações, S.G.P.S., S.A. (a)
- Elege Valor, S.G.P.S., S.A. (a)
- F. Ramada – Produção e Comercialização de Estruturas Metálicas de Armazenagem, S.A.
- F. Ramada II Imobiliária, S.A.
- F. Ramada, Aços e Indústrias, S.A.
- Invescaima, S.G.P.S., S.A. (a)
- Jardins de França – Empreendimentos Imobiliários, S.A. (a)
- Malva – Gestão Imobiliária, S.A. (a)
- Mediafin – S.G.P.S., S.A. (a)
- Presselivre – Imprensa Livre, S.A. (a)
- Prestímo – Prestígio Imobiliário, S.A. (a)
- Sociedade Imobiliária Porto Seguro – Investimentos Imobiliários, S.A. (a)
- Torres da Luz – Investimentos imobiliários, S.A. (a)

(a) – sociedades que, em 31 de Dezembro de 2013, não podem ser consideradas como fazendo parte do Grupo F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A.

### **Pedro Macedo Pinto de Mendonça**

Frequentou a Faculdade de Medicina do Porto durante dois anos, detendo a licenciatura em Mecânica pela École Supérieure de L'Etat em Bruxelas. É accionista da Sociedade desde 2008 tendo igualmente sido nomeado administrador desde a mesma data, sendo igualmente um dos fundadores da Altri (sociedade que deu origem à F. Ramada Investimentos, por cisão).

Para além das Empresas onde exerce actualmente funções de administração, a sua experiência profissional inclui:

1959	Director de Abastecimento da Empresa de Metalurgia Artística Lisboa
1965	Director de Produção da Empresa de Metalurgia Artística
1970	Administrador da Seldex e responsável pelo Departamento Comercial
1986	Sócio Fundador da Euroseel
1986/1990	Administrador da Euroseel
1986	Presidente do Conselho de Administração da Seldex
1989	Administrador da Cortal

Em 31 de Dezembro de 2013, as outras empresas onde desempenha funções de administração são:

- Alteria, S.G.P.S., S.A. (a)
- Altri – Energias Renováveis, S.G.P.S., S.A. (a)
- Altri Participaciones Y Trading, S.L. (a)
- Altri, S.G.P.S., S.A. (a)
- Caima – Indústria de Celulose, S.A. (a)
- Celbi – Celulose da Beira Industrial, S.A. (a)
- Celtejo – Empresa de Celulose do Tejo, S.A. (a)
- Celulose do Caima, S.G.P.S., S.A. (a)
- Cofina, S.G.P.S., S.A. (a)
- Cofina Media, S.G.P.S., S.A. (a)
- Cofihold, S.G.P.S., S.A. (a)
- Efe Erre Participações, S.G.P.S., S.A. (a)
- Elege Valor, S.G.P.S., S.A. (a)
- F. Ramada – Produção e Comercialização de Estruturas Metálicas de Armazenagem, S.A.
- F. Ramada II Imobiliária, S.A.
- F. Ramada, Aços e Indústrias, S.A.
- Invescaima, S.G.P.S., S.A. (a)
- Jardins de França – Empreendimentos Imobiliários, S.A. (a)
- Malva – Gestão Imobiliária, S.A. (a)

- Prestimo – Prestígio Imobiliário, S.A. (a)
- Sociedade Imobiliária Porto Seguro – Investimentos Imobiliários, S.A. (a)
- Torres da Luz – Investimentos imobiliários, S.A. (a)
- Universal Afir – Aços, Máquinas e Ferramentas, S.A.

a) – sociedades que, em 31 de Dezembro de 2013, não podem ser consideradas como fazendo parte do Grupo F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A.

### **Domingos José Vieira de Matos**

Sendo igualmente um dos fundadores da Altri (sociedade que deu origem à F. Ramada Investimentos, por cisão) desempenha funções de administração da Empresa desde a sua constituição. É licenciado em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo iniciado actividades de gestão em 1978. É accionista da Sociedade desde 2008 tendo igualmente sido nomeado administrador desde a mesma data.

Para além das Empresas onde exerce actualmente funções de administração, a sua experiência profissional inclui:

1978/1994	Administrador da Cortal, SA
1983	Sócio-Fundador da Promede – Produtos Médicos, S.A.
1998/2000	Administrador da Electro Cerâmica, S.A.

Em 31 de Dezembro de 2013, as outras empresas onde desempenha funções de administração são:

- Alteria, S.G.P.S., S.A. (a)
- Altri Florestal, S.A. (a)
- Altri Participaciones Y Trading, S.L. (a)
- Altri, S.G.P.S., S.A. (a)
- Base Holding, S.G.P.S., S.A. (a)
- Caima – Indústria de Celulose, S.A. (a)
- Celbi – Celulose da Beira Industrial, S.A. (a)
- Celulose do Caima, S.G.P.S., S.A. (a)
- Cofina, S.G.P.S., S.A. (a)
- Efe Erre Participações, S.G.P.S., S.A. (a)
- Elege Valor, S.G.P.S., S.A. (a)
- F. Ramada – Produção e Comercialização de Estruturas Metálicas de Armazenagem, S.A.
- F. Ramada II Imobiliária, S.A.
- F. Ramada Serviços de Gestão, Lda.
- F. Ramada, Aços e Indústrias, S.A.
- Jardins de França – Empreendimentos Imobiliários, S.A. (a)
- Livrefluxo, S.G.P.S., S.A. (a)
- Malva – Gestão Imobiliária, S.A. (a)
- Prestimo – Prestígio Imobiliário, S.A. (a)
- Sociedade Imobiliária Porto Seguro – Investimentos Imobiliários, S.A. (a)
- Torres da Luz – Investimentos imobiliários, S.A. (a)

- Universal Afir – Aços, Máquinas e Ferramentas, S.A.

(a) – sociedades que, em 31 de Dezembro de 2013, não podem ser consideradas como fazendo parte do Grupo F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A.

### **Pedro Miguel Matos Borges de Oliveira**

É licenciado em Gestão Financeira pelo Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto.

Em 2000 concluiu o Executive MBA no Instituto Empresarial Portuense em parceria com a ESADE – Business School de Barcelona, actualmente Católica Porto Business School. Em 2009, frequentou o Curso de Avaliação de Empresas na EGE- Escola de Gestão Empresarial. É administrador da Sociedade desde Maio de 2009.

Para além das empresas onde exerce actualmente funções de administração, a sua experiência profissional inclui:

1986/2000	Assessor de gerência de FERÁGUEDA, Lda.
1992	Administrador da Bemel, Lda.
1997/1999	Assistente de Direcção da GALAN, Lda.
1999/2000	Adjunto de Direcção do Departamento de Serras e Ferramentas da F. Ramada Aços e Indústrias, S.A.
2000	Director do Departamento de Serras e Ferramentas da F. Ramada Aços e Indústrias, S.A.
2006	Administrador da Universal Afir, Aços Especiais e Ferramentas, S.A.
2009	Administrador da Cofina SGPS, S.A.

Em 31 de Dezembro de 2013, as outras empresas onde desempenha funções de administração são:

- Alteria, S.G.P.S., S.A. (a)
- Altri Florestal, S.A. (a)
- Cofina, S.G.P.S., S.A. (a)
- Efe Erre Participações, S.G.P.S., S.A. (a)
- Elege Valor, S.G.P.S., S.A. (a)
- F. Ramada – Produção e Comercialização de Estruturas Metálicas de Armazenagem, S.A.
- F. Ramada II Imobiliária, S.A.
- F. Ramada, Aços e Indústrias, S.A.
- Jardins de França – Empreendimentos Imobiliários, S.A. (a)
- Malva – Gestão Imobiliária, S.A. (a)
- Prestimo – Prestígio Imobiliário, S.A. (a)
- Sociedade Imobiliária Porto Seguro – Investimentos Imobiliários, S.A. (a)
- Torres da Luz – Investimentos imobiliários, S.A. (a)
- Universal Afir – Aços, Máquinas e Ferramentas, S.A.
- Valor Autêntico, S.G.P.S., S.A. (a)

(a) – sociedades que, em 31 de Dezembro de 2013, não podem ser consideradas como fazendo parte do Grupo F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A.

**Ana Rebelo de Carvalho Menéres de Mendonça**

É licenciada em Economia pela Universidade Católica Portuguesa em Lisboa tendo sido nomeada administradora da Sociedade em Maio de 2009.

Para além das empresas onde exerce actualmente funções de administração, a sua experiência profissional inclui:

1995	Jornalista na área de economia do jornal Semanário Económico
1996	Departamento Comercial do Citibank
1996	Administradora da Promendo, S.A.
2009	Administradora da Promendo, S.G.P.S., S.A.

Em 31 de Dezembro de 2013, as outras empresas onde desempenha funções de administração são:

- Cofina, S.G.P.S., S.A. (a)
- F. Ramada – Produção e Comercialização de Estruturas Metálicas de Armazenagem, S.A.
- F. Ramada, Aços e Indústrias, S.A.
- Jardins de França – Empreendimentos Imobiliários, S.A. (a)
- Promendo, S.G.P.S., S.A. (a)
- Prestimo – Prestígio Imobiliário, S.A. (a)

(a) – sociedades que, em 31 de Dezembro de 2013, não podem ser consideradas como fazendo parte do Grupo F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A.

## 2. Conselho Fiscal

Qualificações, experiência e cargos exercidos noutras sociedades pelos membros do Conselho Fiscal:

### João da Silva Natária

Curriculum académico:

Licenciatura em Direito pela Universidade de Lisboa

Experiência profissional:

1979	Director-Geral da Filial de Luanda/Viana da F. Ramada, por nomeação conjunta da Administração e do Ministério da Indústria de Angola
1983	Director do Departamento de Poliéster e Botões da F. Ramada, Aços e Indústrias, S.A.
1984/2000	Director de Recursos Humanos da F. Ramada, Aços e Indústrias, S.A.
1993/1995	Administrador da Universal – Aços, Máquinas e Ferramentas, S.A.
Desde 2000	Advogado em nome individual especializado em Direito do Trabalho e Direito da Família

Outros cargos em exercício:

Presidente do Conselho Fiscal da Altri, S.G.P.S., S.A. (a)
Presidente do Conselho Fiscal da Cofina, S.G.P.S., S.A. (a)
Vogal da Comissão de Remunerações da Altri, S.G.P.S., S.A. (a)
Vogal da Comissão de Remunerações da Cofina, S.G.P.S., S.A. (a)

(a) – sociedades que, em 31 de Dezembro de 2013, não podem ser consideradas como fazendo parte do Grupo F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A.

### Cristina Isabel Linhares Fernandes

Curriculum académico:

1996	Licenciatura em Economia – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
2000	Pós-graduação em Fiscalidade – Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto
2006	Revisora Oficial de Contas nº 1262
2007	MBA executivo – EGP - Escola de Gestão do Porto

Experiência profissional:

1996/1998	Assistente na divisão de auditoria da Arthur Andersen no Porto
1999/2001	Senior da divisão de auditoria da Arthur Andersen no Porto
2002/2005	Manager da divisão de auditoria da Deloitte no escritório do Porto
2006	Senior Manager da divisão de auditoria da Deloitte em Luanda
Desde 2007	Revisora Oficial de Contas e consultora em nome individual

## Outros cargos em exercício:

Vogal do Conselho Fiscal da Altri, S.G.P.S., S.A. (a)  
Vogal do Conselho Fiscal da Cofina, S.G.P.S., S.A. (a)  
Revisora Oficial de Contas da Sociedade Comercial de Plásticos Chemieuro Unipessoal Lda. (a)  
Revisora Oficial de Contas da Stematters – Biotecnologia e Medicina Regenerativa, S.A. (a)  
Revisora Oficial de Contas da IM3DICAL, S.A. (a)  
Revisora Oficial de Contas da Tecvinhais S.G.P.S., S.A. (a)  
Revisora Oficial de Contas da Teclignum, S.A. (a)  
Revisora Oficial de Contas da Creativesystems – Sistemas e Serviços de Consultoria, S.A. (a)

(a) – sociedades que, em 31 de Dezembro de 2013, não podem ser consideradas como fazendo parte do Grupo F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A.

## Outros cargos exercidos:

Vogal do Conselho Fiscal da Tertir – Terminais de Portugal, S.A.

**Manuel Tiago Alves Baldaque de Marinho Fernandes**

## Currículo académico:

1992	Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas ministrado pela Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais do Centro Regional do Porto da Universidade Católica Portuguesa
2000	Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos, ministrado pela Universidade Católica Portuguesa
2002	Pós-graduação em Finanças, ministrado pela Universidade Católica Portuguesa
2007	MBA Internacional ministrado pela Escola de Gestão Empresarial / ESADE
2010	Pós-graduação em Gestão de Serviços, ministrado pela Universidade Católica Portuguesa

## Experiência profissional:

1992	Auditor da Arthur Andersen, S.A.
1995	Controller de Gestão do Grupo SIPMA, SA (Saludães, S.A.; Lorisa, S.A. e SOTPA, S.A.)
Desde 1998	Director Financeiro e de Pessoas do Centro Regional do Porto da Universidade Católica Portuguesa

## Outros cargos em exercício:

Vogal do Conselho Fiscal da Altri, S.G.P.S., S.A. (a)  
Vogal do Conselho Fiscal da Cofina, S.G.P.S., S.A. (a)

(a) – sociedades que, em 31 de Dezembro de 2013, não podem ser consideradas como fazendo parte do Grupo F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A.

## Outros cargos exercidos:

Membro do Conselho de Gestão Financeira da Universidade Católica Portuguesa  
Presidente do Conselho Fiscal da Tertir – Terminais de Portugal, S.A.  
Administrador não executivo da Investvar Comercial, S.G.P.S., S.A.