

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE

**RAMADA**  
INVESTIMENTOS

**2011**

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

## GOVERNO DA SOCIEDADE

### 0. Declaração de cumprimento

0.1. Indicação do local onde se encontram disponíveis ao público os textos dos códigos de governo das sociedades aos quais o emitente se encontre sujeito e, se for o caso, aqueles a que tenha voluntariamente escolhido sujeitar-se.

O presente relatório foi elaborado de acordo com o Regulamento da CMVM n.º 1/2010, de 7 de Janeiro de 2010 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 artigo 2º daquele Regulamento e constante do Anexo I ao mesmo.

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.

0.2. Indicação discriminada das recomendações adoptadas e não adoptadas contidas no Código de Governo das Sociedades da CMVM ou noutro que a sociedade tenha decidido adoptar, nos termos do Regulamento de que o presente Anexo faz parte integrante.

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:

Recomendações da CMVM sobre Governo das Sociedades	Cumprimento	Relatório
<b>I. ASSEMBLEIA GERAL</b>		
<b>I.1 MESA DA ASSEMBLEIA GERAL</b>		
I.1.1. O presidente da mesa da assembleia geral deve dispor de recursos humanos e logísticos de apoio que sejam adequados às suas necessidades, considerada a situação económica da sociedade.	Cumpre	I.1
I.1.2. A remuneração do presidente da mesa da assembleia geral deve ser divulgada no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.	Cumpre	I.3
<b>I.2 PARTICIPAÇÃO NA ASSEMBLEIA</b>		
I.2.1 A antecedência imposta para a recepção, pela mesa, das declarações de depósito ou bloqueio das acções para a participação em assembleia geral não deve ser superior a cinco dias úteis.	Não aplicável	I.4
I.2.2 Em caso de suspensão da reunião da assembleia geral, a sociedade não deve obrigar ao bloqueio durante todo o período que medeia até que a sessão seja retomada, devendo bastar-se com a antecedência exigida na primeira sessão.	Não aplicável	I.5
<b>I.3. VOTO E EXERCÍCIO DO DIREITO DE VOTO</b>		
I.3.1. As sociedades não devem prever qualquer restrição estatutária ao voto por correspondência e, quando adoptado e admissível, ao voto por correspondência electrónico.	Cumpre	I.9 e I.12
I.3.2. O prazo estatutário de antecedência para a recepção da declaração de voto emitida por correspondência não deve ser superior a três dias úteis.	Cumpre	I.11
I.3.3. As sociedades devem assegurar a proporcionalidade entre os direitos de voto e a participação accionista, preferencialmente através de previsão estatutária que faça corresponder um voto a cada acção. Não cumprem a proporcionalidade as sociedades que, designadamente: i) tenham acções que não confirmem o direito de voto; ii) estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só accionista ou por accionistas com ele relacionados.	Cumpre	I.6 e I.7
<b>I.4 QUÓRUM DELIBERATIVO</b>		
As sociedades não devem fixar um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.	Cumpre	I.8
<b>I.5. ACTAS E INFORMAÇÃO SOBRE DELIBERAÇÕES ADOPTADAS.</b>		
Extractos de acta das reuniões da assembleia geral, ou documentos de conteúdo equivalente, devem ser disponibilizados aos accionistas no sítio na Internet da sociedade, no prazo de cinco dias após a realização da assembleia geral, ainda que não constituam informação privilegiada. A informação divulgada deve abranger as deliberações tomadas, o capital representado e os resultados das votações. Estas informações devem ser conservadas no sítio na Internet da sociedade durante pelo menos três anos.	Cumpre	I.13 e I.14
<b>I.6. MEDIDAS RELATIVAS AO CONTROLO DAS SOCIEDADES</b>		
I.6.1. As medidas que sejam adoptadas com vista a impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição devem respeitar os interesses da sociedade e dos seus accionistas. Os estatutos das sociedades que, respeitando esse princípio, prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único accionista, de forma individual ou em concertação com outros accionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, 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 contem todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.	Cumpre	I.19 e I.21
I.6.2. Não devem ser adoptadas medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração, prejudicando dessa forma a livre transmissibilidade das acções e a livre apreciação pelos accionistas do desempenho dos titulares do órgão de administração.	Cumpre	I.20

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

Recomendações da CMVM sobre Governo das Sociedades	Cumprimento	Relatório
<b>II. ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO</b>		
<b>II.1. TEMAS GERAIS</b>		
<b>II.1.1. ESTRUTURA E COMPETÊNCIA</b>		
II.1.1.1. O órgão de administração deve avaliar no seu relatório anual sobre o Governo da Sociedade o modelo adoptado, identificando eventuais constrangimentos ao seu funcionamento e propondo medidas de actuação que, no seu juízo, sejam idóneas para os superar.	Cumpre	II.1
II.1.1.2. As sociedades devem criar sistemas internos de controlo e gestão de riscos, em salvaguarda do seu valor e em benefício da transparência do seu governo societário, que permitam identificar e gerir o risco. Esses sistemas devem integrar, pelo menos, as seguintes componentes: i) fixação dos objectivos estratégicos da sociedade em matéria de assumpção de riscos; ii) identificação dos principais riscos ligados à concreta actividade exercida e dos eventos susceptíveis de originar riscos; iii) análise e mensuração do impacto e da probabilidade de ocorrência de cada um dos riscos potenciais; iv) gestão do risco com vista ao alinhamento dos riscos efectivamente incorridos com a opção estratégica da sociedade quanto à assunção de riscos; v) mecanismos de controlo da execução das medidas de gestão de risco adoptadas da sua eficácia; vi) adopção de mecanismos internos de informação e comunicação sobre as diversas componentes do sistema e de alertas de riscos; vii) avaliação periódica do sistema implementado e adopção das modificações que se mostrem necessárias.	Não cumpre	0.4 e II.5
II.1.1.3. O órgão de administração deve assegurar a criação e funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, cabendo ao órgão de fiscalização a responsabilidade pela avaliação do funcionamento destes sistemas e propor o respectivo ajustamento às necessidades da sociedade.	Cumpre	II.6
II.1.1.4. As sociedades devem, no relatório anual sobre o Governo da Sociedade: i) identificar os principais riscos económicos, financeiros e jurídicos a que a sociedade se expõe no exercício da actividade; ii) descrever a actuação e eficácia do sistema de gestão de riscos.	Cumpre	II.5 e II.9
II.1.1.5. Os órgãos de administração e fiscalização devem ter regulamentos de funcionamento os quais devem ser divulgados no sítio na Internet da sociedade.	Cumpre	II.7
<b>II.1.2 INCOMPATIBILIDADES E INDEPENDÊNCIA</b>		
II.1.2.1. O conselho de administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efectiva capacidade de supervisão, fiscalização e avaliação da actividade dos membros executivos.	Cumpre	II.14
II.1.2.2. De entre os administradores não executivos deve contar-se um número adequado de administradores independentes, tendo em conta a dimensão da sociedade e a sua estrutura accionista, que não pode em caso algum ser inferior a um quarto do número total de administradores.	Não cumpre	0.4 e II.14
II.1.2.3. A avaliação da independência dos seus membros não executivos feita pelo órgão de administração deve ter em conta as regras legais e regulamentares em vigor sobre os requisitos de independência e o regime de incompatibilidades aplicáveis aos membros dos outros órgãos sociais, assegurando a coerência sistemática e temporal na aplicação dos critérios de independência a toda a sociedade. Não deve ser considerado independente administrador que, noutro órgão social, não pudesse assumir essa qualidade por força das normas aplicáveis.	Não cumpre	0.4 e II.15
<b>II.1.3 ELEGIBILIDADE E NOMEAÇÃO</b>		
II.1.3.1. Consoante o modelo aplicável, o presidente do conselho fiscal, da comissão de auditoria ou da comissão para as matérias financeiras deve ser independente e possuir as competências adequadas ao exercício das respectivas funções.	Cumpre	II.21 e II.22
II.1.3.2. O processo de selecção de candidatos a administradores não executivos deve ser concebido de forma a impedir a interferência dos administradores executivos.	Não cumpre	0.4 e II.16
<b>II.1.4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES</b>		
II.1.4.1. A sociedade deve adoptar uma política de comunicação de irregularidades alegadamente ocorridas no seu seio, com os seguintes elementos: i) indicação dos meios através dos quais as comunicações de práticas irregulares podem ser feitas internamente, incluindo as pessoas com legitimidade para receber comunicações; ii) indicação do tratamento a ser dado às comunicações, incluindo tratamento confidencial, caso assim seja pretendido pelo declarante.	Não cumpre	0.4 e II.35
II.1.4.2. As linhas gerais desta política devem ser divulgadas no relatório sobre o Governo da Sociedade.	Não cumpre	0.4 e II.35
<b>II.1.5. REMUNERAÇÃO</b>		
II.1.5.1. A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses de longo prazo da sociedade, basear-se em avaliação de desempenho e desincentivar a assunção excessiva de riscos. Para este efeito, as remunerações devem ser estruturadas, nomeadamente, da seguinte forma: (i) A remuneração dos administradores que exerçam funções executivas deve integrar uma componente variável cuja determinação dependa de uma avaliação de desempenho, realizada pelos órgãos competentes da sociedade, de acordo com critérios mensuráveis pré-determinados, que considere o real crescimento da empresa e a riqueza efectivamente criada para os accionistas, a sua sustentabilidade a longo prazo e os riscos assumidos, bem como o cumprimento das regras aplicáveis à actividade da empresa. (ii) 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. (iii) Uma parte significativa da remuneração variável deve ser diferida por um período não inferior a três anos, e o seu pagamento deve ficar dependente da continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo desse período. (iv) 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. (v) Até ao termo do seu mandato, devem os administradores executivos manter as acções 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 excepção daquelas que necessitem ser alienadas com vista ao pagamento de impostos resultantes do benefício dessas mesmas acções. (vi) 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. (vii) Devem ser estabelecidos os instrumentos jurídicos adequados para que a compensação estabelecida para qualquer forma de destituição sem justa causa de administrador não seja paga se a destituição ou cessação por acordo é devida a desadequado desempenho do administrador. (viii) A remuneração dos membros não executivos do órgão de administração não deverá incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho ou do valor da sociedade.	Não cumpre	0.4, II.30, II.32 e II.33

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

Recomendações da CMVM sobre Governo das Sociedades	Cumprimento	Relatório
II.1.5.2. 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, deve, além do conteúdo ali referido, conter suficiente informação: i) sobre quais os grupos de sociedades cuja política e práticas remuneratórias foram tomadas como elemento comparativo para a fixação da remuneração; ii) sobre os pagamentos relativos à destituição ou cessação por acordo de funções de administradores.	Cumpre	II.30
II.1.5.3. A declaração sobre a política de remunerações a que se refere o art. 2.º da Lei n.º 28/2009 deve abranger igualmente as remunerações dos dirigentes na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários e cuja remuneração contenha uma componente variável importante. A declaração deve ser detalhada e a política apresentada deve ter em conta, nomeadamente, o desempenho de longo prazo da sociedade, o cumprimento das normas aplicáveis à actividade da empresa e a contenção na tomada de riscos.	Cumpre	II.29
II.1.5.4. Deve ser submetida à assembleia geral a proposta relativa à aprovação de planos de atribuição de acções, e/ou de opções de aquisição de acções ou com base nas variações do preço das acções, a membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários. A proposta deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correcta do plano. A proposta deve ser acompanhada do regulamento do plano ou, caso o mesmo ainda não tenha sido elaborado, das condições a que o mesmo deverá obedecer. Da mesma forma devem ser aprovadas em assembleia geral as principais características do sistema de benefícios de reforma estabelecidos a favor dos membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários.	Não aplicável	I.17, II.33 e II.10
II.1.5.6. Pelo menos um representante da comissão de remunerações deve estar presente nas assembleias gerais de accionistas.	Cumpre	I.15
II.1.5.7. Deve ser divulgado, no relatório anual sobre o Governo da Sociedade, o montante da remuneração recebida, de forma agregada e individual, em outras empresas do grupo e os direitos de pensão adquiridos no exercício em causa.	Cumpre	II.31
<b>II.2. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b>		
II.2.1. Dentro dos limites estabelecidos por lei para cada estrutura de administração e fiscalização, 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 cumpre	0.4 e II.3
II.2.2. O conselho de administração deve assegurar que a sociedade actua de forma consentânea com os seus objectivos, 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.	Cumpre	II.3
II.2.3. Caso o presidente do conselho de administração exerça funções executivas, o Conselho de Administração deve encontrar mecanismos eficientes de coordenação dos trabalhos dos membros não executivos, que designadamente assegurem que estes possam decidir de forma independente e informada, e deve proceder-se à devida explicitação desses mecanismos aos accionistas no âmbito do relatório sobre o Governo da Sociedade.	Cumpre	II.8
II.2.4. O relatório anual de gestão deve incluir uma descrição sobre a actividade desenvolvida pelos administradores não executivos referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.	Cumpre	II.17
II.2.5. A sociedade deve explicitar a sua política de rotação dos pelouros no Conselho de Administração, designadamente do responsável pelo pelouro financeiro, e informar sobre ela no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.	Não cumpre	0.4 e II.11
<b>II.3. ADMINISTRADOR DELEGADO, COMISSÃO EXECUTIVA E CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO</b>		
II.3.1. 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.	Cumpre	II.8 e II.13
II.3.2. O presidente da comissão executiva deve remeter, respectivamente, ao presidente do conselho de administração e, conforme aplicável, ao presidente do conselho fiscal ou da comissão de auditoria, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.	Não aplicável	Não aplicável uma vez que a Sociedade não dispõe de comissão executiva
II.3.3. O presidente do conselho de administração executivo deve remeter ao presidente do conselho geral e de supervisão e ao presidente da comissão para as matérias financeiras, as convocatórias e as actas das respectivas reuniões.	Não aplicável	Não aplicável uma vez que a Sociedade adoptou o modelo latino reforçado.
<b>II.4. CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO, COMISSÃO PARA AS MATÉRIAS FINANCEIRAS, COMISSÃO DE AUDITORIA E CONSELHO FISCAL</b>		
II.4.1. O conselho geral e de supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve desempenhar um papel de aconselhamento, acompanhamento e avaliação contínua da gestão da sociedade por parte do conselho de administração executivo. Entre as matérias sobre as quais o conselho geral e de supervisão deve pronunciar-se incluem-se: i) a definição da estratégia e das políticas gerais da sociedade; ii) a estrutura empresarial do grupo; e iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.	Não aplicável	Não aplicável uma vez que a Sociedade não dispõe de conselho geral e de supervisão
II.4.2. Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, a comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal devem ser objecto de divulgação no sítio da Internet da sociedade, em conjunto com os documentos de prestação de contas.	Cumpre	II.4
II.4.3. Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, a comissão para as matérias financeiras, a comissão de auditoria e o conselho fiscal devem incluir a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.	Cumpre	II.4
II.4.4. O conselho geral e de supervisão, a comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem representar a sociedade, para todos os efeitos, junto do auditor externo, competindo-lhe, designadamente, propor o prestador destes serviços, a respectiva remuneração, zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços, bem assim como ser o interlocutor da empresa e o primeiro destinatário dos respectivos relatórios.	Cumpre	II.4
II.4.5. O conselho geral de supervisão, a comissão de auditoria e o conselho fiscal, consoante o modelo aplicável, devem anualmente avaliar o auditor externo e propor à assembleia geral a sua destituição sempre que se verifique justa causa para o efeito.	Cumpre	II.24
II.4.6. Os serviços de auditoria interna e os que velem pelo cumprimento das normas aplicadas à sociedade (serviços de compliance) devem reportar funcionalmente à Comissão de Auditoria, ao Conselho Geral e de Supervisão ou, no caso das sociedades que adoptem o modelo latino, a um administrador independente ou ao Conselho Fiscal, independentemente da relação hierárquica que esses serviços mantenham com a administração executiva da sociedade.	Não cumpre	0.4 e II.5

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

Recomendações da CMVM sobre Governo das Sociedades	Cumprimento	Relatório
<b>II.5. COMISSÕES ESPECIALIZADAS</b>		
II.5.1. Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração e o conselho geral e de supervisão, consoante o modelo adoptado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para: i) assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e para a avaliação do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes; ii) reflectir sobre o sistema de governo adoptado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria; iii) identificar atempadamente potenciais candidatos com o elevado perfil necessário ao desempenho de funções de administrador.	Cumpre	II.36
II.5.2. Os membros da comissão de remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros do órgão de administração e incluir pelo menos um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.	Cumpre	II.38 e II.39
II.5.3. Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou colectiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do Conselho de Administração, ao próprio Conselho de Administração da sociedade ou que tenha relação actual com consultora da empresa. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou colectiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços.	Cumpre	II.39
II.5.4. Todas as comissões devem elaborar actas das reuniões que realizem.	Cumpre	II.37
<b>III. INFORMAÇÃO E AUDITORIA</b>		
<b>III.1 DEVERES GERAIS DE INFORMAÇÃO</b>		
III.1.1. As sociedades devem assegurar a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas e prevenindo as assimetrias no acesso à informação por parte dos investidores. Para tal deve a sociedade manter um gabinete de apoio ao investidor.	Cumpre	III.16
III.1.2. A seguinte informação disponível no sítio da Internet da sociedade deve ser divulgada em inglês: a) A firma, a qualidade de sociedade aberta, a sede e os demais elementos mencionados no artigo 171.º do Código das Sociedades Comerciais; b) Estatutos; c) Identidade dos titulares dos órgãos sociais e do representante para as relações com o mercado; d) Gabinete de Apoio ao Investidor, respectivas funções e meios de acesso; e) Documentos de prestação de contas; f) Calendário semestral de eventos societários g) Propostas apresentadas para discussão e votação em assembleia geral; h) Convocatórias para a realização de assembleia geral.	Cumpre	III.16
III.1.3. As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respectivamente 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.	Cumpre	III.18
III.1.4. O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade.	Cumpre	II.4
III.1.5. A sociedade não deve contratar ao auditor externo, nem a quaisquer entidades que com eles se encontrem em relação de participação 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.	Cumpre	III.17
<b>IV. CONFLITOS DE INTERESSES</b>		
<b>IV.1. RELAÇÕES COM ACCIONISTAS</b>		
IV.1. Os negócios da sociedade com accionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser realizados em condições normais de mercado.	Não aplicável	III.11 e III.12
IV.1.2. Os negócios de relevância significativa com accionistas titulares de participação qualificada, ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do art. 20º do Código dos Valores Mobiliários, devem ser submetidos a parecer prévio do órgão de fiscalização. Este órgão deve estabelecer os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância destes negócios e os demais termos da sua intervenção.	Não cumpre	0.4 e III.13

0.3. Sem prejuízo do disposto no número anterior, a sociedade pode igualmente fazer uma avaliação global, desde que fundamentada, sobre o grau de adopção de grupos de recomendações entre si relacionadas pelo seu tema.

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

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

*0.4. Quando a estrutura ou as práticas de governo da sociedade diverjam das recomendações da CMVM ou de outros códigos a que a sociedade se sujeite ou tenha voluntariamente aderido, devem ser explicitadas as partes de cada código que não são cumpridas ou que a sociedade entenda não serem aplicáveis, respectiva fundamentação e outras observações relevantes, bem como a indicação clara da parte do Relatório a descrição dessa situação pode ser encontrada.*

As recomendações II.1.1.2, II.1.2.2, II.1.2.3, II.1.3.2, II.1.4.1, II.1.4.2, II.1.5.1, II.2.1, II.2.5, II.4.6 e IV.1.2 não são integralmente adoptadas pela F. Ramada Investimentos, conforme explanado abaixo.

## Recomendações não adoptadas

- **Recomendação II.1.1.2:** Nos pontos II.5 e II.9 do 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 na referida recomendação pelo que a mesma não é integralmente adoptada.
- **Recomendações II.1.2.2 e II.1.2.3:** O Conselho de Administração não inclui qualquer membro que cumpra com a totalidade das regras de incompatibilidade na acepção do n.º 1 do artigo 414.º-A e com a totalidade das regras de independência previstas no n.º 5 do artigo 414.º do Código das Sociedades Comerciais uma vez que o administrador não executivo é membro do Conselho de Administração de sociedades que estão em relação de grupo e membro do Conselho de Administração de mais do que cinco sociedades pelo que a recomendação não é integralmente adoptada.
- **Recomendação II.1.3.2:** A F. Ramada Investimentos, tendo em consideração a dimensão da Sociedade, não dispõe de regras definidas de selecção de candidatos a administradores não executivos pelo que esta recomendação não é integralmente adoptada.
- **Recomendações II.1.4.1 e II.1.4.2:** Ainda que a política de comunicação de irregularidades internas não esteja formalmente definida, 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.
- **Recomendação II.1.5.1:** A actual redacção da política de remunerações proposta pela Comissão de Remunerações e aprovada em Assembleia Geral não cumpre integralmente com esta recomendação na medida em que o período de diferimento da remuneração variável não é consistente com a duração do mandato dos órgãos sociais. A referida política será submetida a nova apreciação na próxima Assembleia Geral anual contendo a alteração necessária ao cumprimento da recomendação.
- **Recomendação II.2.1:** 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.2.5:** A F. Ramada Investimentos não tem definida uma política genérica fixa de rotação dos pelouros dos membros do Conselho de Administração, nomeadamente do responsável pelo pelouro financeiro. A F. Ramada Investimentos entende que uma política genérica fixa de rotação de pelouros não permite servir os seus interesses, pelo que os pelouros são decididos e atribuídos no início de cada mandato de acordo com as capacidades, habilitações e experiência profissional de cada membro, não sendo de admitir que todos os administradores possam exercer todas as funções com igual capacidade e grau de desempenho. Adicionalmente, a F. Ramada Investimentos promove, sempre que necessário ou adequado em função dos desenvolvimentos da actividade e estratégia da Empresa, uma reflexão sobre a distribuição de pelouros no âmbito do seu Conselho de Administração.
- **Recomendação II.4.6:** A F. Ramada Investimentos não possui serviços autónomos de auditoria interna e de *compliance* pelo que a recomendação não é integralmente adoptada.

## RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

- **Recomendação IV.1.2:** 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.

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

## I. Assembleia-geral

### *I.1. Identificação dos membros da mesa da assembleia-geral.*

A Assembleia Geral é composta por todos os accionistas com direito de voto, a quem compete deliberar sobre alterações estatutárias, proceder à apreciação geral da administração e fiscalização da Sociedade, deliberar sobre o relatório de gestão e contas do exercício, proceder à eleição dos corpos sociais de sua competência e, de uma forma geral, deliberar sobre todos os termos que lhe forem submetidos pelo Conselho de Administração.

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.

O Presidente da mesa da Assembleia Geral dispõe de recursos humanos e logísticos de apoio adequados às suas necessidades e ao cumprimento das suas funções, nomeadamente, o apoio e colaboração prestados pelo secretariado da empresa e pela Secretária da Sociedade.

### *I.2. Indicação da data de início e termo dos respectivos mandatos.*

Os actuais membros da mesa da Assembleia Geral foram eleitos na Assembleia Geral realizada em 26 de Maio de 2011 para o triénio 2011/2013.

### *I.3. Indicação da remuneração 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 2011 ascendeu a 5.000 Euros.

### *I.4 Indicação da antecedência exigida para o bloqueio das acções para a participação na assembleia-geral.*

Face à publicação do Decreto-Lei nº 49/2010, de 19 de Maio, esta recomendação deixou de ser aplicável.

### *I.5 Indicação das regras aplicáveis ao bloqueio das acções em caso de suspensão da reunião da assembleia-geral.*

Face à publicação do Decreto-Lei nº 49/2010, de 19 de Maio, esta recomendação deixou de ser aplicável.

### *I.6. Número de acções a que corresponde um voto.*

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

### *I.7. Indicação das 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.*

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.

### *I.8. Existência de regras estatutárias sobre o exercício do direito de voto, incluindo sobre quóruns constitutivos e deliberativos ou sistemas de destaque de direitos de conteúdo patrimonial.*

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, até às dezassete horas do quinto dia útil anterior ao dia designado para a reunião 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.

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



# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

## *I.9. Existência de regras estatutárias sobre o exercício do direito de voto por correspondência.*

As regras estatutárias sobre o exercício do direito de voto por correspondência são como segue:

- deverá ser exercido por declaração escrita, com a assinatura devidamente reconhecida (por notário, advogado ou solicitador), acompanhada de documento comprovativo da inscrição de acções em nome do accionista;
- 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;
- deverá haver uma declaração de voto para cada ponto da Ordem do Dia para o qual seja admitido o voto por correspondência e cada declaração de voto deverá ser enviada em envelope fechado e lacrado, dentro da referida carta, e só poderá ser aberta pelo Presidente da Mesa da Assembleia Geral no momento da contagem dos votos, pelo que cada envelope deverá indicar no seu exterior o ponto da Ordem do Dia a que o voto respeitar;
- os votos emitidos por correspondência valerão como votos negativos em relação a propostas de deliberação apresentadas ulteriores à emissão do voto;
- a presença na Assembleia Geral do accionista ou de representante deste será entendida como revogação do seu voto por correspondência.

## *I.10. Disponibilização de um modelo para o exercício do direito de voto por correspondência.*

Para o exercício do direito de voto por correspondência são colocados à disposição dos Accionistas na sede da Sociedade boletins de voto adequados, podendo os mesmos ser igualmente obtidos através do *website* da Sociedade.

## *I.11. Exigência de prazo que medeia entre a recepção da declaração de voto por correspondência e a data da realização 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.

## *I.12. Exercício do direito de voto por meios electrónicos.*

Não se encontra para já prevista a possibilidade do exercício de direito de voto por meios electrónicos.

## *I.13. Possibilidade de os accionistas acederem aos extractos das actas das reuniões das assembleias gerais no sítio internet da sociedade nos cinco dias após a realização da assembleia geral.*

Os extractos das actas das reuniões da Assembleia Geral são disponibilizados aos accionistas no *website* da F. Ramada Investimentos nos cinco dias subsequentes à realização das mesmas.

## *I.14. Existência de um acervo histórico, no sítio internet da sociedade, 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.*

As actas das reuniões da Assembleia Geral são disponibilizadas aos accionistas no *website* da F. Ramada Investimentos, sendo mantido neste sítio um acervo histórico, durante pelo menos três anos, da principal informação relativamente a essas reuniões, nomeadamente, as deliberações tomadas, o capital representado e os resultados das votações.

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

*I.15. Indicação do(s) representante(s) da comissão de remunerações presentes nas assembleias gerais.*

É prática da Comissão de Remunerações fazer-se representar na Assembleia Geral pelo seu Presidente e por um dos seus vogais.

*I.16. Informação sobre a intervenção da assembleia-geral no que respeita à política de remuneração da sociedade e à avaliação do desempenho dos membros do órgão de administração e outros dirigentes.*

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.

Na Assembleia Geral realizada em 26 de Maio de 2011, foi submetida à apreciação dos Accionistas da Sociedade uma declaração da Comissão de Remunerações sobre a política de remuneração dos órgãos de administração e fiscalização da F. Ramada Investimentos e das restantes subsidiárias do Grupo.

*I.17. Informação sobre a intervenção da assembleia-geral no que respeita à proposta relativa a planos de atribuição de acções, e/ou de opções de aquisição de acções, ou com base nas variações de preços das acções, a membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do art.º 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, bem como sobre os elementos dispensados à assembleia-geral com vista a uma avaliação correcta desses planos.*

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

*I.18. Informação sobre a intervenção da assembleia-geral na aprovação das principais características do sistema de benefícios de reforma de que beneficiem os membros dos órgãos de administração, fiscalização e demais dirigentes, na acepção do n.º 3 do art.º 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários.*

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.

*I.19. Existência de norma estatutária que preveja o dever de sujeitar, pelo menos de cinco em cinco anos, a deliberação da assembleia-geral, a manutenção ou eliminação da norma estatutária que preveja 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.*

Não existem regras estatutárias 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.

*I.20. Indicação das medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança de composição do órgão de administração.*

A F. Ramada Investimentos não adoptou quaisquer medidas defensivas que tenham por efeito provocar automaticamente uma erosão grave no património da Sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do Conselho de Administração.

*I.21. 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, bem como os efeitos respectivos, salvo se, pela sua natureza, a divulgação dos mesmos for seriamente prejudicial para a sociedade, excepto se a sociedade for especificamente obrigada a divulgar essas informações por força de outros imperativos legais.*

## RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

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.

*I.22. 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 acepção do n.º 3 do artigo 248.º-B do Cód.VM, 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.

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

## II. Órgãos de Administração e Fiscalização

### II.1. Identificação e composição dos órgãos da sociedade.

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.

Os órgãos sociais da F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A. são:

- Assembleia Geral – composta por todos os accionistas com direito de voto, a quem compete deliberar sobre alterações estatutárias, proceder à apreciação geral da administração e fiscalização da Sociedade, deliberar sobre o relatório de gestão e contas do exercício, proceder à eleição dos corpos sociais de sua competência e, de uma forma geral, deliberar sobre todos os termos que lhe forem submetidos pelo Conselho de Administração.
- 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 trabalhadores. Em 31 de Dezembro de 2011 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 Meneres de Mendonça Mariz Fernandes – Vogal (não executivo)

Quatro dos actuais membros do Conselho de Administração foram nomeados aquando da constituição da Sociedade em 1 de Junho de 2008, tendo os administradores Pedro Borges de Oliveira e Ana Rebelo Fernandes sido nomeados, pela primeira vez, na Assembleia Geral realizada no dia 27 de Maio de 2009 para o remanescente do mandato.

Todos os actuais membros foram reeleitos em 26 de Maio de 2011 para o triénio 2011/2013.

Dos actuais membros do Conselho de Administração da F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A. dois desempenham funções não executivas.

- Conselho Fiscal – designado pela Assembleia Geral, 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 é composto pelos seguintes elementos:
  - João da Silva Natária – Presidente
  - Cristina Isabel Linhares Fernandes – Vogal
  - Manuel Tiago Alves Baldaque Marinho Fernandes – Vogal
  - Jacinto Costa Vilarinho – Suplente
- Revisor Oficial de Contas (ou Sociedade de Revisores Oficiais de Contas) – a quem compete proceder ao exame das contas da sociedade. No triénio 2011/2013 esta função é desempenhada pela Deloitte & Associados, SROC S.A., representada por António Manuel Martins Amaral.

### Avaliação do Órgão de Administração sobre o modelo de governo societário

O Conselho de Administração da F. Ramada Investimentos considera que o modelo de governo societário adoptado está implementado de forma adequada e eficaz, não existindo constrangimentos ao seu funcionamento.

O actual modelo tem-se pautado pelo equilíbrio e pela sua facilidade de adaptação às melhores práticas nacionais e internacionais em matéria de governo societário.

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

Por fim, entende-se, ainda, que esta estrutura de governo tem permitido o regular funcionamento da Sociedade, viabilizando, igualmente, um diálogo transparente e adequado entre os vários órgãos sociais e, bem assim, entre a Sociedade, os seus Accionistas e demais *stakeholders*.

*II.2. Identificação e composição das comissões especializadas constituídas com competências em matéria de administração ou fiscalização da sociedade.*

O Conselho de Administração entende que a única comissão especializada imprescindível para fazer face 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 Natária da Silva – Vogal
- Fernando Eugénio Cerqueira Magro Ferreira – Vogal

*II.3. Organogramas ou mapas funcionais relativos à repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da sociedade, incluindo informação sobre o âmbito das delegações de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da sociedade, ou à distribuição de pelouros entre os titulares dos órgãos de administração ou de fiscalização, e lista de matérias indelegáveis e das competências efectivamente delegadas.*

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 cinco vogais, sendo dois deles não executivos.

Quatro dos actuais seis membros do Conselho de Administração da F. Ramada Investimentos desempenham funções executivas.

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.

A estrutura e as práticas de governo da F. Ramada Investimentos não revelaram quaisquer constrangimentos ao normal funcionamento do Conselho de Administração ou das comissões constituídas no seu âmbito, nem tomou este órgão conhecimento da existência de constrangimentos ao funcionamento de outros órgãos sociais.

Pelo facto da F. Ramada Investimentos ter a qualidade de Sociedade Aberta, existe por parte da Administração e seus colaboradores uma grande atenção no cumprimento dos deveres de confidencialidade nas relações com terceiros, salvaguardando a posição da F. Ramada Investimentos em situações de conflito de interesse.

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.

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

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 Fernandes (vogais do CA)
---	---

Os administradores da F. Ramada Investimentos centram a sua actividade, essencialmente, na gestão das participações do Grupo e na definição das linhas de desenvolvimento estratégico do Grupo. 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.

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.

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.

*II.4. Referência ao facto de os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo Conselho Geral e de Supervisão, a Comissão para as matérias financeiras, a Comissão de Auditoria e o Conselho Fiscal incluírem a descrição sobre a actividade de fiscalização desenvolvida referindo eventuais constrangimentos detectados, e serem objecto de divulgação no sítio da Internet da sociedade, conjuntamente com os documentos de prestação de contas.*

A fiscalização da sociedade compete ao Conselho Fiscal e ao Revisor Oficial de Contas, sendo o Conselho Fiscal composto por três membros efectivos e um suplente. Sob proposta do Conselho Fiscal a Assembleia Geral designa o Revisor Oficial de Contas para proceder ao exame das contas da Sociedade.

O Conselho Fiscal deve ainda representar a Sociedade para todos os efeitos, junto do seu Auditor Externo e Revisor Oficial de Contas, competindo-lhe, designadamente, propor o prestador destes serviços, a respectiva remuneração e zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação de serviços.

Em 2011, o Conselho Fiscal exerceu a sua competência fiscalizadora, tendo recebido o adequado apoio do Conselho de Administração para esse efeito, 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. Os relatórios anuais sobre a actividade de fiscalização desenvolvida pelo Conselho Fiscal são objecto de divulgação no *website* da Sociedade, em conjunto com os documentos de prestação de contas.

Durante o exercício de 2011, 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 2011 nos termos do seu relatório anual de auditoria sujeito a apreciação da Assembleia Geral anual de accionistas.

## RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

*11.5. Descrição dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco implementados na sociedade, designadamente, quanto ao processo de divulgação de informação financeira, ao modo de funcionamento deste sistema e à sua eficácia.*

A gestão de risco é um pilar do Governo da Sociedade, estando presente em todos os processos de gestão, sendo uma responsabilidade de todos os colaboradores do Grupo, nos diferentes níveis da organização.

A gestão de risco é desenvolvida tendo como objectivo a criação de valor, através da gestão e controlo das oportunidades e ameaças que podem afectar os objectivos de negócio e as empresas do Grupo, numa perspectiva de continuidade dos negócios.

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. A administração acredita 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.
- 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 do Grupo F. Ramada Investimentos são usados de forma eficiente e racional;
- O valor accionista é maximizado e a gestão operacional adopta as medidas necessárias para corrigir aspectos reportados.

Quanto ao controlo de risco no processo de divulgação de informação financeira apenas um número muito restrito de colaboradores do Grupo 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.

A existência de um ambiente de controlo interno eficaz, particularmente no processo de reporte financeiro, é um objectivo do Conselho de Administração, procurando identificar e melhorar os processos mais relevantes em termos de preparação e divulgação de informação financeira, com os objectivos de transparência, fiabilidade e materialidade. O objectivo do sistema de controlo interno é assegurar a fiabilidade do processo de preparação das demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos adoptados, e a qualidade do reporte financeiro resultante. A fiabilidade da informação financeira é garantida através da separação entre quem a prepara e quem a utiliza e através de diversos procedimentos de controlo ao longo do processo.

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;

## RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

- 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 pelo técnico oficial de contas e revistas pela direcção financeira;
- 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 Conselho de Administração. 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 de Contas e o Relatório de Auditoria;
- 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.

*II.6. Responsabilidade do órgão de administração e do órgão de fiscalização na criação e no funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos da sociedade, bem como na avaliação do seu funcionamento e ajustamento às necessidades da sociedade.*

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 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 do Grupo 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;
- 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.

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.



# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

*II.7. Indicação sobre a existência de regulamentos de funcionamento dos órgãos da sociedade, ou outras regras relativas a incompatibilidades definidas internamente e a número máximo de cargos acumuláveis, e o local onde os mesmos podem ser consultados.*

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

As regras aplicáveis à designação e à substituição dos membros do órgão de administração e de fiscalização são as previstas no Código das Sociedades Comerciais, não havendo regras estatutárias específicas sobre esta matéria. Adicionalmente, não existe nenhuma regra específica sobre o número máximo de cargos acumuláveis.

*II.8. Caso o presidente do órgão de administração exerça funções executivas, indicação dos mecanismos de coordenação dos trabalhos dos membros não executivos que assegurem o carácter independente e informado das suas decisões.*

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;
- 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.

*II.9. Identificação dos principais 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.

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

## *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.

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

## *II.10. Poderes do órgão de administração, nomeadamente no que respeita a deliberações de aumento de capital.*

Competem 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, nomeadamente:

- Adquirir, alienar e onerar quaisquer bens móveis, designadamente veículos automóveis e, observados os limites legais, imóveis;
- Adquirir participações sociais noutras sociedades;
- Alienar participações sociais noutras sociedades;
- Tomar e dar de locação quaisquer bens móveis e imóveis;
- Constituir mandatários ou procuradores para a prática de determinados actos ou categorias de actos, definindo a extensão dos respectivos mandatos;
- Designar o Secretário da Sociedade e o Secretário da Sociedade Suplente;
- Representar a sociedade em juízo e fora dele activa e passivamente, propor e fazer seguir acções judiciais, confessá-las e nelas desistir da instância ou do pedido e transigir, bem como, comprometer-se em árbitros;
- 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.

## *II.11. Informação sobre a política de rotação dos pelouros no Conselho de Administração, designadamente do responsável pelo pelouro financeiro, bem como sobre as regras aplicáveis à designação e à substituição dos membros do órgão de administração e de fiscalização.*

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.

A F. Ramada Investimentos promove, sempre que necessário ou adequado em função dos desenvolvimentos da actividade e estratégia da Empresa, uma reflexão sobre a distribuição de pelouros no âmbito do seu Conselho de Administração.

Não obstante, a F. Ramada Investimentos não tem definida uma política genérica fixa de rotação dos pelouros dos membros do Conselho de Administração por entender que tal política não permite servir da melhor forma os seus interesses e dos accionistas, pelo que os pelouros são decididos e atribuídos no início de cada mandato de acordo com as capacidades, habilitações e experiência profissional de cada membro, não sendo de admitir que todos os administradores possam exercer todas as funções com igual capacidade e grau de desempenho.

## *II.12. Número de reuniões dos órgãos de administração e fiscalização, bem como referência à realização das actas dessas reuniões.*

O Conselho de Administração reúne regularmente, sendo as suas deliberações válidas apenas quando esteja presente a maioria dos seus membros. Durante o ano de 2011 o Conselho de Administração reuniu 13 vezes, estando as correspondentes actas registadas no livro de actas do Conselho de Administração.

Relativamente às reuniões dos Conselhos de Administração das sociedades participadas dos quais os administradores da F. Ramada Investimentos também fazem parte, estas ocorrem com a periodicidade necessária ao adequado acompanhamento das suas operações.

Durante o ano de 2011 o Conselho Fiscal da Sociedade reuniu 5 vezes, estando as correspondentes actas registadas no livro de actas do Conselho Fiscal.

## *II.13. Indicação sobre o número de reuniões da Comissão Executiva ou do Conselho de Administração Executivo, bem como referência à realização de actas dessas reuniões e seu envio, acompanhadas das convocatórias, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal ou da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e aos Presidente da Comissão para as matérias financeiras.*

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

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.

Durante o ano de 2011 o Conselho de Administração reuniu 13 vezes, estando as correspondentes actas registadas no livro de actas do Conselho de Administração.

*II.14. Distinção dos membros executivos dos não executivos e, de entre estes, discriminação dos membros que cumpriram, se lhes fosse aplicável as regras de incompatibilidade previstas no n.º 1 do artigo 414.º-A do Código das Sociedades Comerciais, com excepção da prevista na alínea b), e os critérios de independência previstos no n.º 5 do artigo 414.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais.*

Em 31 de Dezembro de 2011, o Conselho de Administração era composto por 6 membros, dos quais 2 são não executivos (Pedro Mendonça e Ana Rebelo Fernandes).

O Conselho de Administração não inclui qualquer membro não executivo que cumpra com a totalidade das regras de incompatibilidade na acepção do n.º 1 do artigo 414.º-A e com a totalidade das regras de independência previstas no n.º 5 do artigo 414.º do Código das Sociedades Comerciais uma vez que ou são detentores de participações superiores a 2% do capital social da Sociedade ou são membros do Conselho de Administração de sociedades que estão em relação em grupo ou membros do Conselho de Administração em mais do que cinco sociedades.

*II.15. Indicação das regras legais, regulamentares e outros critérios que tenham estado na base da avaliação da independência dos seus membros feita pelo órgão de administração.*

Não existem membros do Conselho de Administração que possam ser considerados independentes pelo que a recomendação II.1.2.3 não é cumprida.

*II.16. Indicação das regras do processo de selecção de candidatos a administradores não executivos e forma como asseguram a não interferência nesse processo dos administradores executivos.*

Tendo em conta a dimensão da Sociedade, entende-se não ser necessária a existência de um processo formal de selecção de candidatos a administradores não executivos. Os candidatos aos cargos de administração não executiva são eleitos pela Assembleia Geral. Nas assembleias gerais electivas que vêm sendo realizadas os nomes integrados nas listas para efeitos de eleição de órgãos sociais, em particular no que se refere ao órgão de administração e aos seus membros não executivos, têm sido propostos pelos accionistas signatários da proposta em causa.

*II.17. Referência ao facto de o relatório anual de gestão da sociedade incluir uma descrição sobre a actividade desenvolvida pelos administradores não executivos e eventuais constrangimentos detectados.*

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 2011.

*II.18. Qualificações profissionais dos membros do conselho de administração, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato.*

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

O mandato dos actuais membros do Conselho de Administração corresponde ao triénio 2011/2013. Os administradores Paulo Fernandes, João Borges de Oliveira, Pedro Mendonça e Domingos Matos foram designados pela primeira vez em 1 de Junho de 2008, tendo os restantes administradores sido eleitos, pela primeira vez, em Maio de 2009.

No Anexo I são apresentadas as qualificações profissionais e as actividades profissionais exercidas pelos membros do Conselho de Administração nos últimos cinco anos.

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 2011, os administradores da Sociedade detinham as seguintes acções:

João Manuel Matos Borges de Oliveira <sup>(a)</sup>	3.123.412
Paulo Jorge dos Santos Fernandes <sup>(b)</sup>	1.742.022
Pedro Borges de Oliveira	1.232.072
Domingos José Vieira de Matos	1.782.355
Ana Rebelo Mendonça Fernandes <sup>(c)</sup>	3.710.972
Pedro Macedo Pinto de Mendonça	213.125

<sup>(a)</sup> – as 3.123.412 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.

<sup>(b)</sup> – consideram-se imputáveis a Paulo Jorge dos Santos Fernandes, para além das 51.800 acções da F. Ramada - Investimentos, SGPS, S.A. detidas a título pessoal, 1.690.222 acções da F. Ramada - Investimentos, SGPS, S.A. detidas pela sociedade CAMINHO ABERTO - SGPS, S.A., de que é administrador e accionista. Assim, nos termos legais, consideram-se imputáveis a Paulo Jorge dos Santos Fernandes, um total de 1.742.022 acções, correspondentes a 6,79% do capital e dos direitos de voto da F. Ramada - Investimentos, SGPS, S.A.

<sup>(c)</sup> – consideram-se imputáveis a Ana Rebelo Mendonça Fernandes, para além dos 1.670.472 de acções da F. Ramada - Investimentos, SGPS, S.A. detidas a título pessoal, 2.040.500 acções da F. Ramada - Investimentos, SGPS, S.A. detidas pela sociedade PROMENDO - SGPS, S.A., de que é administradora e titular de 59,6% do respectivo capital social. Assim, nos termos legais, consideram-se imputáveis a Ana Rebelo Mendonça Fernandes, um total de 3.710.972 acções, correspondentes a 14,47% do capital e dos direitos de voto da F. Ramada - Investimentos, SGPS, S.A.

*II.19. Funções que os membros do órgão de administração exercem em outras sociedades, discriminando-se as exercidas em outras sociedades do mesmo grupo.*

No Anexo I são apresentadas as funções que os membros do Conselho de Administração exercem noutras sociedades, incluindo as empresas do grupo.

Não existe limitação quanto ao número máximo de cargos acumuláveis pelos administradores em órgãos de administração de outras sociedades, procurando 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.

*II.21. Identificação dos membros do conselho fiscal, declarando-se que cumprem as regras de incompatibilidade previstas no n.º 1 do artigo 414.º-A e se cumprem os critérios de independência previsto no n.º 5 do artigo 414.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais. Para o efeito, o conselho fiscal procede à respectiva auto-avaliação.*

O Conselho Fiscal é composto por três membros e um suplente. Em 31 de Dezembro de 2011 este órgão era composto pelos seguintes membros:

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

Como órgão colegial que é, a aferição da independência do Conselho Fiscal é feita a todos aqueles que o compõem, dada a aplicabilidade do n.º 6 do art.º 414 do Código das Sociedades Comerciais, considerando-se independência de acordo com a definição que é dada nos termos do n.º 5 do art.º 414 e incompatibilidade de acordo com a definição do n.º 1 do 414-A ambos do Código das Sociedades Comerciais. Os elementos que compõem o Conselho Fiscal da sociedade cumprem assim as regras de incompatibilidade e de independência acima identificadas.

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

*II.22. Qualificações profissionais dos membros do conselho fiscal, a indicação das actividades profissionais por si exercidas, pelo menos, nos últimos cinco anos, o número de acções da sociedade de que são titulares, data da primeira designação e data do termo de mandato.*

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.

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.

Em 31 de Dezembro de 2011, os membros do Conselho Fiscal não possuíam acções representativas do capital social da F. Ramada Investimentos.

*II.23. Funções que os membros do conselho fiscal exercem em outras sociedades, discriminando-se as exercidas em outras sociedades do mesmo grupo.*

No Anexo I são apresentadas as funções que os membros do Conselho Fiscal exercem noutras sociedades. Os membros do Conselho Fiscal não exercem actualmente funções em mais nenhuma sociedade do grupo.

*II.24. Referência ao facto de o conselho fiscal avaliar anualmente o auditor externo e à possibilidade de proposta à assembleia-geral de destituição do auditor com justa causa.*

No exercício das suas competências e cumprimento dos seus deveres, o Conselho Fiscal propõe à Assembleia Geral a nomeação do Revisor Oficial de Contas da Sociedade, fiscaliza a sua independência, designadamente, no tocante à prestação de serviços adicionais e o âmbito dos respectivos serviços e a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da Sociedade. O Conselho Fiscal reúne sempre que necessário com o Revisor Oficial de Contas/Auditor Externo nos termos das suas atribuições.

Anualmente, o Conselho Fiscal procede a uma avaliação do trabalho do Revisor Oficial de Contas/Auditor Externo, vigiando igualmente o cumprimento do disposto no artigo 54º do Decreto-lei n.º 487/99, de 16 de Novembro (alterado pelo Decreto-lei n.º 224/2008, de 20 de Novembro) relativamente à rotação do sócio responsável pela execução do trabalho.

*II.29. Descrição da política de remuneração, incluindo, designadamente, a dos dirigentes na acepção do n.º 3 do art. 248.º-B do Código dos Valores Mobiliários, e a de outros trabalhadores cuja actividade profissional possa ter um impacto relevante no perfil de risco da empresa e cuja remuneração contenha uma componente variável importante*

A política de remunerações aplicável às pessoas que sejam, nos termos da lei, consideradas dirigentes é equivalente à adoptada para a remuneração de outros quadros do mesmo nível de funções e responsabilidades, regendo-se pelos princípios orientadores da declaração submetida pela Comissão de Remunerações à apreciação da Assembleia Geral e que se encontra detalhada no parágrafo abaixo.

*II.30. Descrição da política de remunerações dos órgãos de administração e de fiscalização a que se refere ao 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 26 de Maio de 2011, obedece aos seguintes princípios:

- I. **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:**
  - Para o estabelecimento do valor da remuneração individual de cada administrador será tido em conta:
    - As funções desempenhadas na F. Ramada Investimentos, SGPS, S.A. e nas diferentes subsidiárias;

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

- 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 da totalidade dos membros do Conselho de Administração não pode exceder os 750 mil Euros por ano.

i. 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 2010, 2011 e 2012, tendo como base:

- Retorno total para o accionista (valorização de acção mais dividendo distribuído)
- Somatório dos resultados líquidos dos 3 anos (2010, 2011, 2012)
- 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.

Na Assembleia Geral anual de 2011, a Comissão de Remunerações irá propor uma alteração à política de remunerações acima referida de forma a adequá-la à duração do mandato do Conselho de Administração.

ii. Administração não executiva

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

II. CONSELHO FISCAL

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

III. ASSEMBLEIA GERAL

A remuneração dos Membros da Mesa da Assembleia Geral será exclusivamente fixa e seguirá as práticas de mercado.

IV. 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.

Os princípios a que obedecem as políticas de remuneração e compensação constantes da referida política de remunerações abrangem não só o conjunto das remunerações pagas pela sociedade mas também as remunerações que sejam pagas aos seus membros do Conselho de Administração por sociedades por ela directa ou indirectamente controladas.

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.

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

*II.31. Indicação do montante anual da remuneração auferida individualmente pelos membros dos órgãos de administração e fiscalização da sociedade, incluindo remuneração fixa e variável e, relativamente a esta, menção às diferentes componentes que lhe deram origem, parcela que se encontra diferida e parcela que já foi paga.*

## Conselho de Administração

As remunerações auferidas pelos membros do Conselho de Administração da F. Ramada Investimentos durante o exercício de 2011, 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 Rebelo Fernandes – 35.000 Euros. O administrador não executivo Pedro Mendonça não auferiu qualquer remuneração em 2011.

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.

## Conselho Fiscal

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 2011 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.

*II.32. 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 Lisboa.

*II.33. Relativamente à remuneração dos administradores executivos:*

*a) Referência ao facto de a remuneração dos administradores executivos integrar uma componente variável e informação sobre o modo como esta componente depende da avaliação de desempenho;*

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 26 de Maio de 2011 foi aprovada a política de remunerações conforme detalhado no ponto II.30 acima, a qual prevê uma componente variável em função do desempenho no período compreendido entre 2010 e 2012. A política de remunerações será novamente apreciada na Assembleia Geral anual de aprovação das contas de 2011 onde será proposta a adequação do período de apuramento da remuneração variável à duração dos mandatos do órgão de administração.

*b) 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.



# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

*c) Indicação dos 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 2010 a 2012) calculada com base no retorno total para o accionista, no somatório dos resultados líquidos desse período e na evolução dos negócios da Sociedade.

*d) Explicação da importância relativa das componentes variáveis e fixas da remuneração dos administradores, assim como indicação acerca dos limites máximos para cada componente;*

A remuneração global fixa do Conselho de Administração não pode exceder os 750 mil Euros por ano e o valor total da componente variável de médio prazo atribuível aos administradores executivos não pode ser superior a 50% da remuneração fixa auferida durante o período dos 3 anos (2010-2012). No exercício de 2011, os membros do Conselho de Administração não auferiram qualquer remuneração variável.

*e) Indicação sobre o 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.

*f) Explicação sobre o modo como o pagamento da remuneração variável está sujeito à continuação do desempenho positivo da sociedade ao longo do período de diferimento;*

A remuneração variável depende, entre outros, do somatório dos resultados líquidos do período (2010 a 2012).

*g) Informação suficiente sobre os critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em acções bem como sobre a manutenção, pelos administradores executivos, das acções da sociedade a que tenham acedido, sobre eventual celebração de contrato relativos a essas acções, designadamente contratos de cobertura (hedging) ou de transferência de risco, respectivo limite, e sua relação face ao valor da remuneração total anual;*

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.

*h) Informação suficiente sobre os critérios em que se baseia a atribuição de remuneração variável em opções e indicação do período de diferimento e do preço de exercício;*

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.

*i) Identificação dos 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.

*j) 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.

*l) 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.

*m) Referência à limitação contratual prevista para a compensação a pagar por destituição sem justa causa de administrador e sua relação com a componente variável da remuneração;*

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

Não se encontra definida nenhuma política de compensações a atribuir aos membros do Conselho de Administração em caso de destituição.

*n) Montantes a qualquer título pagos por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo;*

A totalidade das remunerações auferidas pelos administradores referida no ponto II.31 acima foi paga por sociedades do grupo.

*o) Descrição das principais características dos regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores, indicando se foram, ou não, sujeitas a apreciação pela assembleia-geral;*

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.

*p) Estimativa do valor dos benefícios não pecuniários relevantes considerados como remuneração não abrangidos nas situações anteriores;*

A F. Ramada Investimentos não atribui quaisquer benefícios não pecuniários relevantes a título de remuneração.

*q) Existência de mecanismos que impeçam os administradores executivos de celebrar contratos que ponham em causa a razão de ser da remuneração variável*

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.

*II.34. Referência ao facto de a remuneração dos administradores não executivos do órgão de administração não integrar componentes variáveis.*

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

*II.35. Informação sobre a política de comunicação de irregularidades adoptada na sociedade (meios de comunicação, pessoas com legitimidade para receber as comunicações, tratamento a dar às mesmas e indicação das pessoas e órgãos com acesso à informação e respectiva intervenção no procedimento).*

Ainda que a política de comunicação de irregularidades internas não esteja formalmente definida, 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.

*II.36. Identificação dos membros das comissões constituídas para efeitos de avaliação de desempenho individual e global dos administradores executivos, reflexão sobre o sistema de governo adoptado pela sociedade e identificação de potenciais candidatos com perfil para o cargo de administrador.*

A F. Ramada Investimentos, tendo em consideração a dimensão da Sociedade, não dispõe de comissões especificamente destinadas a identificar candidatos a administradores e a reflectir sobre o sistema de governo adoptado.

Os candidatos ao órgão de administração têm sido propostos pelos accionistas signatários das propostas apresentadas nas assembleias gerais electivas. A reflexão e avaliação do modelo de governação adoptado pela Sociedade têm sido feitas regularmente pelo Conselho de Administração.

## RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

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.

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.

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.

*II.37. Número de reuniões das comissões constituídas com competência em matéria de administração e fiscalização durante o exercício em causa, bem como referência à realização das actas dessas reuniões.*

Durante o ano de 2011 a Comissão de Remunerações da Sociedade reuniu 3 vezes, estando as correspondentes actas registadas no livro de actas daquele órgão.

*II.38. Referência ao facto de um membro da comissão de remunerações possuir conhecimentos e experiência em matéria de política de remuneração.*

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.

*II.39. Referência à independência das pessoas singulares ou colectivas contratadas para a comissão de remunerações por contrato de trabalho ou de prestação de serviço relativamente ao conselho de administração bem como, quando aplicável, ao facto de essas pessoas terem relação actual com consultora da empresa.*

Todos os membros da Comissão de Remunerações são independentes em relação aos membros do Conselho de Administração.

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

## III. Informação e Auditoria

III.1. *Estrutura de capital, incluindo indicação das acções não admitidas à negociação, diferentes categorias de acções, direitos e deveres inerentes às mesmas e percentagem de capital que cada categoria representa.*

Em 31 de Dezembro de 2011, 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. Nos termos e para os efeitos do disposto no art.º 66 do Código das Sociedades Comerciais, informa-se que nessa data, a F. Ramada Investimentos, SGPS, S.A. e as suas filiais não detinham acções próprias, não tendo adquirido ou alienado acções próprias durante o ano de 2011.

III.2. *Participações qualificadas no capital social do emitente, calculadas nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários.*

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 na sede da sociedade até à data, são como segue:

Superior a 2% dos direitos de voto	Nº de acções detidas	% directa de direitos de voto
Pedro Miguel Matos Borges de Oliveira	1.232.072	4,80%
Credit Suisse AG	1.186.016	4,63%

Superior a 5% dos direitos de voto	Nº de acções detidas	% directa de direitos de voto
Bestinver Gestión, SGIC, S.A.	2.287.650	8,92%
PROMENDO - SGPS, S.A. (a)	2.040.500	7,96%
Domingos José Vieira de Matos	1.782.355	6,95%
CAMINHO ABERTO – SGPS, S.A. (b)	1.690.222	6,59%
Ana Rebelo Mendonça Fernandes (c)	1.670.472	6,51%

- (a) as 2.040.500 acções da F. Ramada - Investimentos, SGPS, S.A. detidas pela sociedade PROMENDO - SGPS, S.A., consideram-se imputáveis a Ana Rebelo Mendonça Fernandes, sua administradora e accionista, titular de 59,6% do respectivo capital social
- (b) as 1.690.222 acções da F. Ramada - Investimentos, SGPS, S.A. detidas pela sociedade CAMINHO ABERTO - SGPS, S.A. consideram-se imputáveis a Paulo Jorge dos Santos Fernandes, seu administrador e accionista.
- (c) Consideram-se, igualmente, imputáveis a Ana Rebelo Mendonça Fernandes as 2.040.500 acções da F. Ramada - Investimentos, SGPS, S.A. detidas pela sociedade PROMENDO - SGPS, S.A. já referidos em (a). Assim, nos termos legais, consideram-se imputáveis a Ana Rebelo Mendonça Fernandes, um total de 3.710.972 acções, correspondentes a 14,47% do capital e dos direitos de voto da F. Ramada - Investimentos, SGPS, S.A.

Superior a 10% dos direitos de voto	Nº de acções detidas	% directa de direitos de voto
CADERNO AZUL - SGPS, S.A. (a)	3.123.412	12,18%

- (a) as 3.123.412 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 Borges de Oliveira é administrador.

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

III.3. *Identificação de accionistas titulares de direitos especiais e descrição desses direitos.*

Não existem accionistas titulares de direitos especiais.

## RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

*III.4. Eventuais restrições à transmissibilidade das acções, tais como cláusulas de consentimento para a alienação, ou limitações à titularidade de acções.*

Não existem restrições à transmissibilidade ou limitações à titularidade das acções.

*III.5. 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.

*III.6. 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.

*III.7. Mecanismos de controlo previstos num eventual sistema de participação dos trabalhadores no capital na medida em que os direitos de voto não sejam exercidos directamente por estes.*

Não existe qualquer sistema de participação dos trabalhadores no capital da Sociedade.

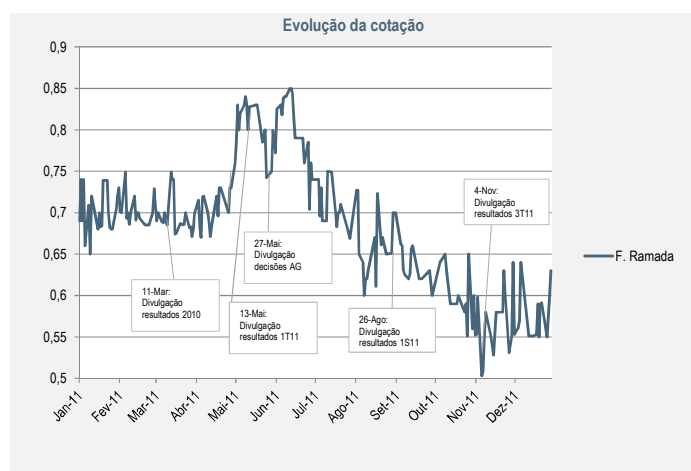
*III.8. Descrição da evolução da cotação das acções do emitente, tendo em conta, designadamente:*

- A emissão de acções ou de outros valores mobiliários que dêem direito à subscrição ou aquisição de acções;*
- O anúncio de resultados;*
- O pagamento de dividendos efectuado por categoria de acções com indicação do valor líquido por acção.*

A cotação bolsista da F. Ramada Investimentos encerrou o ano de 2011 nos 0,63 Euros por acção, o que representa uma desvalorização de 14% face ao final de 2010.

Em 2011, as acções da F. Ramada Investimentos foram transaccionadas a uma cotação máxima de 0,85 Euros por acção e a mínimos de 0,503 Euros por acção. No total, foram transaccionadas 762.123 acções da F. Ramada Investimentos em 2011.

A evolução da cotação da F. Ramada Investimentos ao longo do ano encontra-se ilustrada no seguinte gráfico, onde também se encontram assinalados os principais eventos do ano, como apresentações de resultados:



O capítulo “Evolução bolsista” do relatório de gestão inclui informação mais detalhada sobre os principais eventos que marcaram a evolução da cotação das acções da Sociedade em 2011.

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

*III.9. Descrição da política de distribuição de dividendos adoptada pela sociedade, identificando, designadamente, o valor do dividendo por acção distribuído nos três últimos exercícios.*

Tendo sido constituída no decurso do exercício de 2008, a F. Ramada Investimentos, SGPS, S.A. não tem ainda um historial de distribuição de dividendos perfeitamente definido. No entanto, de acordo com a política definida pelo Conselho de Administração, são propostos montantes relativos a distribuição de dividendos que tenham como objectivo proporcionar uma adequada remuneração aos accionistas do capital investido, sem nunca perder de vista as necessidades de expansão/investimento do Grupo.

Relativamente ao exercício de 2009, foi efectuada uma distribuição de dividendos no montante de 1.538.488 Euros correspondendo a um dividendo de 0,06 Euros por acção. No que se refere ao exercício de 2010, foram distribuídos dividendos no montante de 0,07 Euros por acção, equivalentes a um valor global de 1.794.902 Euros.

No que se refere ao exercício de 2011, o Conselho de Administração propõe a distribuição de dividendos no montante de 0,08 Euros por acção, equivalente a um valor global de 2.051.317 Euros.

*III.10. Descrição das principais características dos planos de atribuição de acções e dos planos de atribuição de opções de aquisição de acções adoptados ou vigentes no exercício em causa, designadamente justificação para a adopção do plano, categoria e número de destinatários do plano, condições de atribuição, cláusulas de inalienabilidade de acções, critérios relativos ao preço das acções e o preço de exercício das opções, período durante o qual as opções podem ser exercidas, características das acções a atribuir, existência de incentivos para a aquisição de acções e ou o exercício de opções e competência do órgão de administração para a execução e ou modificação do plano.*

*Indicação:*

- a) Do número de acções necessárias para fazer face ao exercício de opções atribuídas e do número de acções necessárias para fazer face ao exercício de opções exercitáveis, por referência ao princípio e ao fim do ano;*
- b) Do número de opções atribuídas, exercitáveis e extintas durante o ano;*
- c) Da apreciação em assembleia-geral das características dos planos adoptados ou vigentes no exercício em causa.*

Não existem planos ou sistemas de incentivos relacionados com a atribuição de acções aos membros do Conselho de Administração.

*III.11. Descrição dos elementos principais dos negócios e operações realizados entre, de um lado, a sociedade e, de outro, os membros dos seus órgãos de administração e fiscalização ou sociedades que se encontrem em relação de domínio ou de grupo, desde que sejam significativos em termos económicos para qualquer das partes envolvidas, excepto no que respeita aos negócios ou operações que, cumulativamente, sejam realizados em condições normais de mercado para operações similares e façam parte da actividade corrente da sociedade.*

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.

*III.12. Descrição dos elementos fundamentais dos negócios e operações realizados entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários, fora das condições normais de mercado.*

Durante o exercício de 2011, não foram realizados quaisquer negócios entre a Sociedade e os membros dos seus órgãos sociais (de administração e de fiscalização), titulares de participações qualificadas ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20º do Código dos Valores Mobiliários, fora das condições normais de mercado.

*III.13. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos da avaliação prévia dos negócios a realizar entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários.*

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

Durante o exercício de 2011, não foram realizados quaisquer negócios entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas ou entidades que com eles estejam em qualquer relação de domínio ou grupo.

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 em qualquer 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.

*III.14. Descrição dos elementos estatísticos (número, valor médio e valor máximo) relativos aos negócios sujeitos à intervenção prévia do órgão de fiscalização.*

Durante o exercício de 2011, não foram realizados quaisquer negócios entre a Sociedade e titulares de participações qualificadas ou entidades que com eles estejam em qualquer relação de domínio ou grupo.

*III.15. Indicação da disponibilização, no sítio da Internet da sociedade, dos relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo conselho geral e de supervisão, pela comissão para as matérias financeiras, pela comissão de auditoria e pelo conselho fiscal, incluindo indicação de eventuais constrangimentos deparados, em conjunto com os documentos de prestação de contas.*

Os relatórios anuais sobre a actividade desenvolvida pelo Conselho Fiscal são objecto de divulgação no *website* da Sociedade, em conjunto com os documentos de prestação de contas.

*III.16. Referência à existência de um Gabinete de Apoio ao Investidor ou a outro serviço similar, com alusão a:*

- a) Funções do Gabinete;*
- b) Tipo de informação disponibilizada pelo Gabinete;*
- c) Vias de acesso ao Gabinete;*
- d) Sítio da sociedade na Internet;*
- e) Identificação do representante para as relações com o mercado.*

A Sociedade tem constituído um Gabinete de Apoio ao Investidor, sendo as funções de representante para as relações com o mercado desempenhadas por Adília Miranda dos Anjos.

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: 22 8346502  
Fax: 22 8346503  
E-mail: [adilia.miranda@ramadainvestimentos.pt](mailto:adilia.miranda@ramadainvestimentos.pt)

Sempre que necessário, a 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.

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 *site* 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 *site* da Sociedade em português e inglês.

No relacionamento institucional com as entidades reguladoras dos mercados, a F. Ramada Investimentos incentiva e privilegia sempre que possível o correio electrónico para prestar e receber informações.

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

III.17. Indicação do montante da remuneração anual paga ao auditor e a outras pessoas singulares ou colectivas pertencentes à mesma rede suportada pela sociedade e ou por pessoas colectivas em relação de domínio ou de grupo e, bem assim, discriminação da percentagem respeitante aos seguintes serviços:

- a) Serviços de revisão legal de contas;
- b) Outros serviços de garantia de fiabilidade;
- c) Serviços de consultoria fiscal;
- d) Outros serviços que não de revisão legal de contas.

Se o auditor prestar algum dos serviços descritos nas alíneas c) e d), deve ser feita uma descrição dos meios de salvaguarda da independência do auditor.

Para efeitos desta informação, o conceito de rede é o decorrente da Recomendação da Comissão Europeia n.º C (2002) 1873, de 16 de Maio.

As remunerações pagas aos auditores do Grupo F. Ramada Investimentos e a outras pessoas singulares ou colectivas pertencentes à mesma rede, pelas empresas em relação de domínio ou de grupo, relativas ao exercício de 2011, ascenderam a 228.415 Euros e repartem-se como segue:

	<u>Montante</u>	<u>%</u>
Serviços de auditoria e revisão legal de contas	166.665	73%
Outros serviços de garantia de fiabilidade	15.000	7%
Outros serviços	46.750	20%
	<u>228.415</u>	

Em 2011, 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.

O Conselho Fiscal, no exercício das suas funções, efectua anualmente uma avaliação global do desempenho do Auditor Externo e, bem assim, da sua independência. 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.

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.

O acompanhamento da actividade do Auditor Externo é assegurado pelo Conselho Fiscal competindo-lhe igualmente propor à Assembleia Geral a eleição daquele órgão. Adicionalmente, compete ao Conselho Fiscal fiscalizar a independência do Auditor Externo, designadamente, no tocante à prestação de serviços adicionais. O Conselho Fiscal aprova os serviços a prestar pelo Auditor Externo bem como a respectiva remuneração.

### III.18. Referência ao período de rotatividade do auditor externo

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 órgão de fiscalização. 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.



## RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

As funções de Auditor Externo e Revisor Oficial de Contas da F. Ramada Investimentos são actualmente desempenhadas pela Deloitte & Associados, SROC, S.A. que está no seu segundo mandato (triénio 2011/2013) e é representada por António Manuel Martins Amaral.

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.

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

## 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, SGPS, S.A.

Em 31 de Dezembro de 2011, as outras empresas onde desempenha funções de administração são:

- Alteria, S.G.P.S., S.A. (a)
- Altri – Energias Renováveis, SGPS, S.A. (a)
- Altri, SGPS, S.A. (a)
- Base Holding, SGPS, 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, SGPS, 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)
- Invescaima, S.G.P.S., S.A. (a)
- Jardins de França – Empreendimentos Imobiliários, S.A. (a)
- Malva – Gestão Imobiliária, S.A. (a)
- Mediafin, SGPS, 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)

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

- Torres da Luz – Investimentos imobiliários, S.A. (a)
- Universal Afir – Aços Especiais e Ferramentas, S.A.

a) – sociedades que, em 31 de Dezembro de 2011, 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) e 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 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 Alcobaca, S.A.
2000/2001	Administrador da SIC
2001	Administrador da V.A.A.

Ao 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

Em 31 de Dezembro de 2011, as outras empresas onde desempenha funções de administração são:

- Alteria, S.G.P.S., S.A. (a)
- Altri – Energias Renováveis, SGPS, S.A. (a)
- Altri, SGPS, S.A. (a)
- Caima – Indústria de Celulose, S.A. (a)
- Caminho Aberto S.G.P.S., 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)
- 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)

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

- 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 2011, 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 2011, as outras empresas onde desempenha funções de administração são:

- Alteria, S.G.P.S., S.A. (a)
- Altri – Energias Renováveis, SGPS, S.A. (a)
- Altri, SGPS, 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, SGPS, 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)
- 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 2011, não podem ser consideradas como fazendo parte do grupo F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A.

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

## **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 2011, as outras empresas onde desempenha funções de administração são:

- Alteria, S.G.P.S., S.A. (a)
- Altri Florestal, S.A. (a)
- Altri, SGPS, S.A. (a)
- Base Holding, SGPS, 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, SGPS, 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)
- Livre Fluxo, S.G.P.S., S.A. (a)
- Malva – Gestão Imobiliária, 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)
- Universal Afir – Aços, Máquinas e Ferramentas, S.A.

(a) – sociedades que, em 31 de Dezembro de 2011, 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.

## RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

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

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

Em 31 de Dezembro de 2011, as outras empresas onde desempenha funções de administração são:

- Alteria, S.G.P.S., S.A. (a)
- Altri Florestal, S.A. (a)
- Cofina, SGPS, 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.
- 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 2011, 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 Mariz Fernandes

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.
1999	Sócia Gerente na empresa Farrajota & Mendonça, Lda.
2009	Administradora da Promendo, SGPS, S.A.

Em 31 de Dezembro de 2011, as outras empresas onde desempenha funções de administração são:

- Cofina, SGPS, S.A. (a)
- F. Ramada – Produção e Comercialização de Estruturas Metálicas de Armazenagem, S.A.
- F. Ramada, Aços e Indústrias, S.A.
- Promendo, SGPS, S.A. (a)
- Prestimo – Prestígio Imobiliário, S.A. (a)
- Farrajota & Mendonça, Lda. (a)

(a) – sociedades que, em 31 de Dezembro de 2011, não podem ser consideradas como fazendo parte do grupo F. Ramada Investimentos, S.G.P.S., S.A.

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

## 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, SGPS, S.A. (a)
Presidente do Conselho Fiscal da Cofina, SGPS, S.A. (a)
Presidente do Conselho Fiscal da Celulose do Caima, SGPS, S.A. (a)
Vogal da Comissão de Remunerações da Altri, SGPS, S.A. (a)
Vogal da Comissão de Remunerações da Cofina, SGPS, S.A. (a)

(a) – sociedades que, em 31 de Dezembro de 2011, 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

# RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DA SOCIEDADE 2011

## Outros cargos em exercício:

- Vogal do Conselho Fiscal da Altri, SGPS, S.A. (a)
- Vogal do Conselho Fiscal da Cofina, SGPS, S.A. (a)
- Vogal do Conselho Fiscal da Celulose do Caima, SGPS, 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 JJCPA 5, S.A. (a)

(a) – sociedades que, em 31 de Dezembro de 2011, 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**

### Curriculum 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, SGPS, S.A. (a)
- Vogal do Conselho Fiscal da Cofina, SGPS, S.A. (a)
- Vogal do Conselho Fiscal da Celulose do Caima, SGPS, S.A. (a)

(a) – sociedades que, em 31 de Dezembro de 2011, 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, SGPS, S.A.